Dr. H. Amir, M.Pd
H. Fauzan, S.Pd., M.Si

MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI *ala* PESANTREN

Editor : Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag.,MM.





UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA

Manajemen Sumber Daya Insani Ala Pesantren

Dr. H. Amir, M.Pd

H. Fauzan, S.Pd., M.Si



Manajemen Sumber Daya Insani Ala Pesantren

Penulis : Dr. H. Amir, M.Pd, H. Fauzan, S.Pd., M.Si

Editor : Dr. H. Moch. Chotib, S.Ag.,MM.

Cetakan I : Mei 2021

x + 292 Halaman; 14.5 x 20.5 cm

ISBN : 978-623-7593-66-9

Cover : Amirullah
Layout : Rini

Diterbitkan pertama kali oleh :
ASWAJA PRESSINDO
Anggota IKAPI No.071/DIY/2011
Jl.Plosokuning V/73, Minomartani,
Sleman,Yogyakarta
Telp.(0274) 4462377
E-mail: aswajapressindo@gmail.com
Website: www.aswajapressindo.co.id

KATA PENGANTAR

Puji syukur dihaturkan kehadirat Allah SWT, karena penulisan Buku ini akhirnya dapat diselesaikan dengan baik. Banyak bantuan yang telah penulis peroleh selama proses penulisan buku ini, yang dimulai sejak penulisan kerangka berfikir, sampai pada *finalized* buku ini, baik berupa material maupun spiritual. Oleh karena itu penulis pada kesempatan ini ingin menyampaikan banyak terima kasih kepada:

Pertama, penulis ingin menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Rektor IAIN Jember, yaitu Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM, yang telah memberikan dukungan (motivasi).

Kedua, terima kasih kepada keluarga besar IAIN Jember, yang telah menemani dan berbagi pengalaman dengan penulis serta berdialektika dengan penulis.

Ketiga, terima kasih kepada semua Dosen dan karyawan IAIN Jember yang telah memberikan saran dan kritik yang konstruktif terhadap penulisan buku ini.

Buku ini merupakan tawaran cerdas untuk pengembangan keilmuan terkait dengan pengembangan sumber daya insani di pondok pesantren, sehingga buku ini kami beri judul "Manajemen Sumber Daya Insani Ala Pesantren".

Dilihat dari persepsi pembaca sudah barang tentu dalam buku MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI ALA PESANTREN ini ada banyak kekurangan, walaupun penulis berusaha semaksimal mungkin untuk meminimalisirnya.

Jika hal ini terjadi, maka saran dan kritik konstruktif penulis harapkan guna penyempurnaan penulisan buku sejenis di masa mendatang.

Jember, April 2021
Penulis,

Dr. H. Amir, M.Pd
H. Fauzan, S.Pd., M.Si

KATA PENGANTAR REKTOR IAIN JEMBER (UIN KHAS JEMBER)

Buku Manajemen Sumber Daya Insani Ala Pesantren yang di tulis secara kolaboratif oleh Dr. H. Amir, M.Pd dan H. Fauzan, S.Pd., M.Si., ini penting untuk dibaca oleh para mahasiswa terutama Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan serta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Sebab, di era globalisasi, pendidikan pesantren tidak sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat, belum ditunjang Sumber Daya Insani yang mumpuni sehingga lulusan pesantren tidak bermutu dan berdaya saing rendah. Ditambah lagi masalah kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar dan pembangunan baik industri, perbankan, telekomunikasi maupun tenaga kerja sektor lainnya. Mereka terus mempertanyakan relevansi pedidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika kehidupan ekonomi, politik, sosial dan budaya.

Manajemen sumber daya insani menjadi sebuah bahasan yang sangat penting dalam menciptakan organisasi yang mapan artinya dimanapun dan kapanpun organisasi akan memubuhkan pengembangan sumber daya insani yang berada di dalam, sebab organisasi merupakan kumpulan dua atau lebih insan-insan yang memiliki semangat, visi, serta misi yang sama untuk mencapai titik tujuan organisasi. Tidak ketinggalan pula organisasi social keagamaan yang berupa pondok pesantren. Bahkan Sayyidina Ali bin Abi Thalib mengatakan bahwa; “““a*l-haqqu*

bila nidzam sayuglibuhul bathil bi an-nidzam. (kebenaran yang tak terorganisisr dengan baik, akan terkalahkan oleh kebathilan yang terorganisir dengan baik)".

Mengamati dan memahami pesantren secara mendalam, tentunya terdapat dua pendekatan pandangan yang berkembang, pesantren yaitu secara luas dan terbatas. Pendidikan pesantren makna luas merupakan sebuah lembaga pendidikan Islam yang melakukan penetrasi terhadap proses melalui deversifikasi tujuan, metode, materi guna memperoleh pengalaman, pengetahuan, pegabdian serta pemahaman dan cara bertingkah laku sesuai kebutuhan zaman. Sedangkan secara terbatas pendidikan pesantren merupakan akuturasi dalam pengubahan paradigma berfikir, modeling dalam tata nilai, tata sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha menumbuhkan kemandirian manusia melalui pegabdian, pebelajar, pelatihan. Kita tahu bersama bahwa pesantren adalah bagian dari infrastruktur dari masyarakat yang secara makro telah berperan menyadarkan komunitas masyarakat untuk memiliki idealisme, kemampuan intelektual dan perilaku mulia *(al-akhlaq al-karimah)* guna menata dan membangun karakter masyarakat yang paripurna. Ini dapat dilihat dari peran strategis pesantren yang dikembangkan dalam kultur internal pendidkan pesantren. Bukankah dunia pesantren telah lama memegang sebuah kaidah *al-muhafazhah 'ala al-qadim ash-shalih wa al-akhdzu bi al-jadid al-ashlah* (memelihara hal-hal lama yang baik dan mengambil sesuatu yang baru dan kekinian yang lebih konstruktif). Kaidah ini merupakan legalitas yang kuat atas segala upaya rekonstruksi. Kebebasan membentuk model pesantren merupakan sebuah keniscayaan asalkan tidak terlepas dari bingkai al-ashlah (lebih baik). Begitu pula ketika dunia pesantren diharuskan mengadakan rekonstruksi sebagai konsekuensi dari akibat era multikulturalisme, aspek al-ashlah menjadi kunci yang harus

dipegang. Pesantren era multikulturalisme berarti pesantren yang selalu tanggap terhadap perubahan zaman, berwawasan masa depan, mengajarkan idealideal inklusivisme, pluralisme dan saling menghargai perbedaan.

Buku di tangan pembaca ini memberikan gambaran tentang pentingnya pengembangan manajemen sumber daya insani sebagai subyek dan obyek dari organisasi pondok pesantren, semakin bagus manajemen sumber daya insani nya maka semakin bagus pula pondok pesantren tersebut.

Saya sebagai pimpinan di IAIN Jember yang sebentar lagi akan berubah menjadi UIN KHAS Jember memberikan apresiasi terhadap terbitnya buku ini, semoga bisa memberikan motivasi kepada dosen-dosen yang lain di lingkungan IAIN Jember (UIN KHAS Jember) untuk berkaya dan berkarya.

Jember, April 2021
Rektor

Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM.



Robithoh Ma'ahid Islamiyah

NAHDLATUL ULAMA

DAFTAR ISI

BAB I
PENDAHULUAN

Di era globalisasi, pendidikan pesantren tidak sepenuhnya dapat memenuhi harapan masyarakat, belum ditunjang SDI yang mumpuni sehingga lulusan pesantren tidak bermutu dan berdaya saing rendah. Ditambah lagi masalah kualitas lulusan pendidikan kurang sesuai dengan kebutuhan pasar dan pembangunan baik industri, perbankan, telekomunikasi maupun tenaga kerja sektor lainnya. Mereka terus mempertanyakan relevansi pedidikan dengan kebutuhan masyarakat dalam dinamika kehidupan ekonomi, politik, sosial dan budaya.[1] Dalam hal ini, kebijakan pengembangan sumber daya insani di pesantren menjadi suatu keniscayaan disebabkan munculnya masyarakat megakompetisi.

Kebijakan pengembangan sumber daya insani dibutuhkan dalam organisasi pesantren untuk mengambil peranan lebih besar dalam pengembangan peradaban Indonesia modern agar dapat melahirkan santri-santri yang siap pakai dalam menghadapi tantangan zaman. Dalam globalisasi, setiap orang saling bersaing dan berpacu dengan segala perubahan dan kemajuan. Jika tidak mengantisipasinya sejak awal maka ia akan kalah dalam persaingan, kesiapannya dalam persaingan adalah penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi.[2] Maka globalisasi berarti meningkatkan persaingan, untuk membuat

---

1 Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*, (Jakarta, PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002) hal 19

2 Nursid Sumaatmadja, *Persfektif Global,* (Jakarta, Penerbit Universitas Terbuka, 2007) hal 312

karyawan lebih produktif, dan menemukan cara-cara baru untuk melakukan segala hal dengan lebih baik.[3] Karena itu, kebijakan pesantren akan melahirkan sumber daya insani yang produktif dan handal guna mewujudkan kemajuan organisasi pendidikan efektif dan efisien.

Kebijakan pesantren menyangkut keseluruhan proses dan hasil perumusan langkah-langkah strategis pengembangan sumber daya insani yang dijabarkan dalam visi, misi agar tercapai tujuan organisasi. Kebijakan tersebut sebagai pedoman untuk bertindak[4] atau serangkaian tujuan dan sasaran dari program-program[5] bisa jadi berupa keputusan yang dibuat lembaga yang berwenang untuk memecahkan masalah, mewujudkan tujuan yang diinginkan masyarakat[6] agar masing-masing personel memiliki kepasitas dan kompetensi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya dengan baik. Inti kebijakan berkaitan dengan keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan tindakan yang secara langsung mengatur pengelolaan dan pendistribusiaan sumber daya alam, financial dan manusia demi kepentingan public, yakni rakyat banyak, penduduk, masyarakat atau warga Negara.[7] Kompetensi sumber daya insani inilah yang dapat mengantarkan organisasi meraih kemajuan yang lebih besar bagi kelangsungan organisasi yang lebih efektif. efisien dan produktif.

---

3 Gare Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta, PT Indeks Permata Puri Media, 2010) hal 11

4 Solichin Abdul Wahab, A*nalisis Kebijakan*, (Malang PT Bumi Aksara, 2012), hal 9

5 Joko Widodo, *Analisis Kebijakan Publik,* (Malang, Bayumedia Publising, 2006), hal. 7

6 Said Zainal Abidin, *Kebijakan Publik*, (Jakarta, Penerbit Salemba Humanika, 2012), hal 19

7 Edi Suharto, *Kebijakan Sosial sebagai Kebijakan Publik,* (Bandung, ,Penerbit Alfabeta, 2013) hal 3

Jika kompetensi sumber daya insani direncanakan dan dikembangkan dengan baik maka visi, misi dan tujuan organisasi akan mudah dijalankan. Perencanaan sumber daya insani bertujuan untuk menghubungkan sumberdaya manusia yang ada dengan kebutuhan organisasi pada masa yang akan datang. Upaya merencanakan sumber daya insani menjadi penting agar sumber daya insani dapat mengahasilkan prestasi kerja berkualitas. Pada dasarnya perencanaan merupakan aktivitas untuk mengadakan perubahan positif bagi perkembangan organisasi, sedangkan kinerja sumber daya insani (SDI) memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Kinerja SDI adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas atau kuantitas yang dicapai SDI persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.[8] Sementara organisasi di pesantren sebagai proses untuk mencapai tujuan yang diharapkan sudah barang tentu dibutuhkan pengembangan sumber daya insani yang dikelola secara efektif dan efisien.

Riset tentang pengembangan sumber daya insani menunjukkan bahwa sumber daya insani jika dikembangkan secara optimal berdampak pada peningkatan kualitas kinerja dan pengelolaan kelembagaan lebih bermutu[9]. Sumber daya insani yang profesional mampu melahirkan suatu perwujudan struktur organisasi yang lebih maju atau mendatangkan peluang terjadinya transformasi organisasi[10]. Sumber daya

---

8 Anwar Prabu Mangku Negara, *Evaluasi Kinerja SDM,* (Bandung, Rofico Aditama, 2012) hal 9

9 Disertasi, Amanah, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Lembaga Pendidikan Islam*

(Studi Pada SMP Al Falah Deltasari, MTs Negeri Ii, Dan MTs Amanatul Ummah Surabaya) 2010, IAIN Sunan Ampel Surabaya

10 Disertasi, Mochamad Arif Faizin, *Transformasi Manajemen Pendidikan Pesantren Salafiyah di Jawa Timur, Studi Kualitatif di Pesantren Lirboyo Kediri, 2012,*

insani memegang peranan penting dan faktor utama di dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi[11]. Karena itu pengembangan sumber daya insani harus dilakukan secara optimal agar berdampak pada peningkatan kualitas kinerja dan mutu lulusan.

Berangkat dari hasil penelitian di atas, banyak literatur menunjukkan bahwa pentingnya pengembangan sumber daya insani dalam meraih kemajuan yang lebih besar atau dalam menciptakan organisasi yang lebih baik. mengelola sumber daya insani dan sumber daya lainnya dengan lebih efisiensi, efektifitas dan produktifitas. Menurut Sondang P. Siagian bahwa efisien mengarah pada pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana yang minimum untuk menghasilkan barang dan jasa, sementara efektivitas berkaitan dengan pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan jumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya, sedangkan produktivitas lebih ditonjolkan pada sorotan maksimalisasi kerja disesuaikan dengan penggunaan sumber daya, dana dan sarana dan prasarana dengan jumlahnya dengan sengaja ditentukan.[12] Efisiensi, efektifitas dan produktifitas menjadi indicator dalam menentukan sehat tidaknya pengelolaan organisasi agar dapat meraih kemajuan yang lebih besar sehingga pengembangan sumber daya insani dan sumber daya lainnya menjadi penting untuk dimaksimalkan dalam menciptakan organisasi yang lebih baik.

Untuk meningkatkan kinerja organisasi di pesantren dibutuhkan aktivitas SDI yang mendukung usaha pada

---

Universitas Negeri Jakarta

[11] Disertasi, Istanto Wahyu Djatmiko, *Keprofesionalan Guru Sekolah Menengah Kejuruan,* Jogyakarta, 2012 Universitas Negeri Jogyakarta

[12] Sondang P. Siagian, *Manajemen sumber daya manusia,* (Jakarta, Bumi Aksara, 2009) hal 19

tercapainya produktivitas, pelayanan dan kualitas. Tantangan utama manajemen sumber daya insani dalam dunia pesantren adalah bagaimana pesantren mengelola kemampuan SDI untuk menciptakan organisasi yang lebih baik dan mengelolahnya dengan tingkat efisiensi, efektivitas dan produktivitas semakin tinggi agar tercipta berbagai tujuan yang diinginkan. Tantangan tersebut timbul akibat dinamika manusia yang membawa perubahan pesantren baik internal dalam bentuk, perluasan usaha dan kegiatan, pemanfaatan teknologi dan sebagainya atau perubahan eksternal yang bersumber dari faktor lain seperti faktor ekonomi, faktor politik dan faktor ketidakpastian menghadapi masa depan.[13] Pengelolaan kemampuan SDI dapat meningkatkakan kinerja organisasi pesantren sehingga tantangan utama manajemen sumber daya insani di pesantren dilewati dengan baik dengan terciptanya dinamika perubahan pesantren baik internal maupun ekstrenal.

Untuk menghadapi tantangan tugas sekarang maupun menjawab tantangan masa depan, perencanaan dilakukan secara sistemik agar organisasi pesantren dapat mengestimasi permintaan dan suplai tenaga kerja di masa yang akan datang. Tantangan ini menyangkut banyak segi kehidupan organisasi termasuk tantangan manajemen sumber daya manusia, yang pada gilirannya tercermin pada pentingnya perencanaan, yaitu tantangan bersifat eksternal yang meskipun tidak langsung menyangkut sumber daya insani tetapi mempunyai dampak yang kuat; tantangan yang bersifat internal; dan situasi ketenagakerjaan dalam organisasi yang bersangkutan sendiri.[14] Setiap organisasi menghadapi tantangan-tantangan tersebut disebabkan oleh keinginan untuk mempertahankan existensinya dengan berasumsi bahwa organisasi akan berusaha untuk

---

[13] *Ibid.*, hal 25

[14] *Ibid.*, hal.49

meningkatkan kemampuannya menyelenggarakan semua fungsi organisasi dengan tingkat efektivitas, efisiensi dan produktivitas yang tinggi.

Upaya meningkatkan kemampuan bukan antara pengembangan sumber daya atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dan dengan intensitas yang bagaimana serta melalui penggunaan teknik apa yang dihadapi oleh setiap organisasi. Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian ialah bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya merupakan suatu keharusan.[15] Lebih-lebih organisasi pesantren yang telah membuka diri menyesuaikan tuntutan perkembangan zaman, belum menjamin pegawainya dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kemungkinan memerlukan kebijakan pengembangan SDI meskipun tampaknya berat dikelola pada tataran pesantren terkait masalah-masalah penarikan, seleksi, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya insani atau mungkin juga pelatihan tentang berbagai segi tugas dan pekerjaan yang dipercayakan pada mereka.

Sumber daya insani merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh organisasi pesantren. Kebutuhan sumber daya insani organisasi di waktu yang akan datang adalah pusat kegiatan perencanaan kepegawaian.[16] Perencanaan membantu ketidakpastian di waktu yang akan datang yang memungkinkan pengambil kebijakan menggunakan sumber daya insani secara efektif dan efisien.

Dalam pandangan Islam, obyektivitas perencanaan dapat tergambar melalui firman Allah yaitu :

---

15 *Ibid* hal.182

16 T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta, BTFE Yogyakarata, 2012) hal 54

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ ٱتَّقُواْ ٱللَّهَ وَلۡتَنظُرۡ نَفۡسٞ مَّا قَدَّمَتۡ لِغَدٖۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ

إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ١٨

Artinya : Hai orang-orang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok dan bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS Alhasyr; 18)[17]

Hari esok dalam ayat di atas dapat berarti hari akhirat, bisa juga bermakna hari-hari yang akan datang selama berada di dunia. Sedangkan mempersiapkan segala sesuatunya untuk hari esok dapat disebut perencanaan. Perencanaan dalam konteks pengembangan sumber daya insani dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan tenaga kerja di lingkungan organisasi pesantren dalam waktu yang akan datang guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja dan menghadapi berbagai tantangan yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tertentu.

Pada sisi lain, kondisi masyarakat mengalami perkembangan yang cukup dinamis sehingga tingkat kehidupannya semakin baik. Dalam kondisi seperti ini masyarakat berani mengusulkan tuntutan, keinginan, kepentingan dan aspirasinya kepada pesantren. Menghadapi dinamika masyarakat tersebut pesantren harus mau dan mampu mengubah posisi dan peran dalam memberikan layanan pendidikan. Pembaharuan pesantren tampak dari dikotomi pendidikan dan pengajaran berubah menjadi keseimbangan layanan pendidikan agama dengan pendidikan umum, demikian pula terlihat dari pendekatan salaf

[17] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 919

menuju proses transformasi pesantren pada keselarasan imtaq dan iptek di dunia pesantren salaf.

Sementara itu, pesantren sebagai institusi social[18] dan juga sebagai lembaga pendidikan Islam[19] sangat menjamur di Indonesia dalam berbagai jenis yaitu salaf dan khalaf. Perbedaan keduanya dapat diidentifikasi dari persfektif manajerialnya [20] bila ditilik secara kuantitas sangat mengagumkan. Akan tetapi semangat itu sebagian besar kurang menyentuh pada manajemen yang dapat membangun pengembangan SDI dan peningkatan kualitas lulusan. Muncul suatu stigma bahwa pesantren merupakan sentra produsen nilai dan tradisi yang kemudian menjadi referensi publik berperilaku,[21] lembaga pembinaan moral,[22] yang merepresentasikan kezuhudan, wara', tawakkal, sabar, tawadlu', dan mengedepankan kejujuran.[23] Menjamurnya pesantren di Indonesia haruslah diimbangi dengan kualitas lulusannya yang sebagian besar kata kuncinya menyentuh pada manajemen yang dapat membangun pengembangan SDI.

Pesantren sebagai sebuah sistem yang unik tidak hanya dalam pembelajarannya tapi juga unik dalam pandangan hidup dan tata nilai yang dianut, cara hidup yang ditempuh, struktur pembagian kewenangan dan semua aspek-aspek kependidikan

[18] Hamdan Farchan dan Syarifuddin, *Titik Tengkar Pesantren : Resolusi Konflik Pesantren*, (Yoyakarta, Pilar-pilar Media, 2005) hal 1

[19] Mujamil Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, (Jakarta: Erlangga, 2005), viii.

[20] Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam,* (Surabaya, Erlangga, 2007) hal 58

[21] Abdul Munir Mulkhan, *Membangun Tradisi Ilmu Pesantren,* dalam Umiarso dan Nur Zazin, *Pesantren di Tengah Arus Mutu Pendidikan: Menjawab Problematika Kontemporer Manajemen Mutu Pesantren*, (Semarang: RaSAIL, 2011), xiv.

[22] Abd. Halim Soebahar, *Pendidikan Islam dan Trend Masa Depan: Pemetaan Wacana dan Reorientasi*, (Jakarta: Pena Salsabila, 2009), 262.

[23] Abd. A'la, *Pembaharuan Pesantren*, (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2006), 159; Lihat juga dalam Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kiai*, (Jakarta: LP3ES, 1994), 165.

dan kemasyarakatan lainnya.[24] Demikian pula, pesantren sebagai unit masyarakat memiliki karakter yang khas tidak sebatas institusi pendidikan bercorak keagamaan, namun entetis budaya yang didalamnya terdapat komunitas, tradisi, norma dan tatanan lainnya.[25] Menurut Nurcholish Madjid bahwa keberadaan pesantren tidak sebatas institusi pendidikan bercorak keagamaan, namun di dalamnya terdapat lembaga sosial kemasyarakatan telah memberikan warna dan corak khas dalam keaslian indigenous masyarakat Indonesia.[26] Di sisi lain sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengalami konjungtur dan romantika kehidupan dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal;[27] Akibatnya sebagian besar lulusan pesantren kalah dalam persaingan global atau tidak mampu menjawab tantangan zaman.[28] Peristiwa ini tidak boleh dipertahankan dan tidak baik menjadi karakter dan keberadaan pesantren dalam proses yang berkesinambungan sebagai institusi pendidikan bercorak keagamaan di dunia pesantren.

Ketika pesantren dihadapkan kepada masalah-masalah globalisasi, yang dapat dipastikan mengandung beban tanggung

---

[24] Tim Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya* (Jakarta, Dirjen KLA Proyek Depag RI TA 2003) hal 28

[25] Hamdan Farchan dan Syarifuddin, *Titik Tengkar Pesantren : Resolusi Konflik Pesantren*, Op. Cit., hal 197

[26] Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren: Sebuah Potret Perjalanan*, (Jakarta: Paramadina, 1997), 3; lihat juga dalam Nurcholish Madjid, *Merumuskan Kembali Tujuan Pendidikan Pesantren*, dalam M. Dawan Rahardjo (Edit.), *Pergulatan Dunia Pesantren: Membangun Dari Bawah*, (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M), 1985), 3

[27] Mujamil Qomar, *Pesantren: dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*, Op. Cit., viii.

[28] Umiarso, Nur Zazin, *Pesantren di tengah Arus Mutu Pendidikan*, (Semarang, Op. Cit.) hal 71

jawab yang tidak ringan bagi pesantren.[29] Demikian pula tantangan pesantren seperti yang terlihat di kota-kota besar yang telah mengalami kenaikan status sosial mereka lebih percaya menyekolahkan anaknya di sekolah umum ke bidang-bidang lebih produktif seperti ekonomi, kedokteran, dan lain-lain. Sementara itu mereka membiarkan anak-anak desa dan orang-orang kecil tetap memasuki pesantren. [30] Tantangan terbesar bagaimana institusi pendidikan Islam Indonesia memainkan perannya dalam pembentukan sumber daya insani yang memiliki komposisi intelektual dan spiritual yang seimbang sejalan konsep pendidikan masa datang[31]. Secara umum diketahui bahwa lembaga pondok pesantren mempunyai peranan tertentu pesantren adalah suatu lembaga yang merupakan pusat dari perubahan-perubahan masyarakat lewat kegiatan penyebaran agama seperti tercermin dalam berbagai pengaruh pesantren terhadap berbagai kegiatan politik para raja dan pangeran Jawa. Ketika belanda menguasai Nusantara, pesantren sebagai pusat perlawanan dan pertahanan terhadap kekuasaan Belanda. Setelah merdeka masa periode 1959-1965, pesantren sebagai alat revolusi dan sesudah itu hingga kini kini pemerintah menganggapnya sebagai potensi pembaharuan.[32]Pesantren mengemban peran, utamanya sebagai lembaga pendidikan memainkan perannya sebagai lembaga bimbingan keagamaan, keilmuan, pelatihan, pengembangan masyarakat dan sekaligus

---

[29] Jamaludin Malik, *Pemberdayaan Pesantren: Menuju Kemandirian dan Profesionalisme Santri dengan Metode Daurah Kebudayaan,* (Yogyakarta: Pustaka Pesantren, 2005), xix-xxii.

[30] NurcholishMadjid, *Bilik-bilik Pesantren sebuah potret perjalanan,* Jakarta, (Penerbit Paramadina, 1997) hal 100-101

[31] Yasmadi, *Modernisasi Pesantren,(Kritikan Nurcholis Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional* (Jakarta, Ciputat Press, 2002) hal 3

[32] M. Dawam Rahardjo, *Pesantren dan pembaharuan,* Jakarta, LPPPES, 1988), 10

menjadi simpul budaya.[33] Tantangan pesantren dalam masalah-masalah globalisasi akan dapat diminimalisir jika lembaga pendidikan pesantren memainkan perannya sebagai lembaga bimbingan keagamaan, keilmuan, pelatihan, pengembangan masyarakat.

Pesantren ini mengambil inspirasi dari sekolah-sekolah modern maupun sekolah umum, yaitu Universitas al-Azhar Mesir, Madrasah Aligarh Indian, Universitas Santikaten India, dan Sekolah Taman Siswa Indonesia.[34] Untuk dapat tetap aktif, sudah barang tentu, lembaga pesantren harus melakukan serangkaian transformasi. Ia menyebutnya dengan istilah "dinamisasi dan modernisasi".[35] Para pendirinya menyadari betul bahwa mendirikan lembaga pendidikan, seperti lembaga pesantren, yang terlalu mempertahankan sifat ketradisionalannya, akan sulit untuk tetap *survive*.[36] Oleh karena itu, untuk survive pesantren tidak hanya memainkan fungsi-fungsi tradisionalnya, yakni: *pertama,* transmisi dan transfer ilmu-ilmu Islam; *kedua*, pemeliharaan tradisi Islam; dan *ketiga,* reproduksi ulama.[37] Namun juga mampu memainkan fungsi-fungsi modernnya itu mampu membingkai perubahan sosial dengan nilai-nilai Islam dan membangun kapasitas intelektual sebagai wujud kiprah pembangunan masyarakat madani.

Kini pesantren telah mampu membenahi dirinya untuk tetap memiliki peran dalam membangun masa depan Indonesia.

33 M. Dian Nafi', Abd A'la, Hindun Anisah, Abdul Aziz, Abdul Muhaimin, *Praksis Pembelajaran Pesantren,* (Yogyakarta, PT LkiS, 2007) hal 11

34 Arief Subhan, *Lembaga Pendidikan Islam Indonesia Abad ke-20: Pergumulan Antara Modernisasi dan Identitas*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hal 129.

35 Anas Mahduri, *Pesantren dan Pengembangan Ekonomi Umat*, (Jakarta: Dirjen Binbaga Islam Depag RI, 2002), 3.

36 Muljono Damopolii, *Pesantren Modern IMMIM: Pencetak Muslim Modern*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2011), hal 2.

37 Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi* ... Op. Cit., xxi.

Pesantren sudah memiliki pemikir-pemikir yang cakap menguasai berbagai pengetahuan dan teknologi, mampu membimbing dan mengawal arah proses perubahan kemana pendidikan pesantren harus berkembang. Ketajaman pikiran mereka telah memberikan berbagai pilihan strategis yang dapat membimbing para pemangku tradisi pensantren untuk mengambil peranan lebih besar dalam pengembangan peradaban Indonesia modern.[38] Pengembangan fungsi pesantren dijadikan dasar tipologi,[39] selain menyelenggarakan pendidikan agama, pesantren juga mengembangkan pertanian, jenis-jenis keterampilan, agribisnis, atau budi daya kelautan. Perubahan pola fikir dan orientasi di lingkungan pesantren patut disambut dengan penuh optimis karena dengan semua itu harapan untuk melahirkan santri-santri yang siap pakai dalam menghadapi tantangan zaman.[40] Berbagai program keterampilan diperkenalkan dipesantren semisal agro industri, industri rumah tangga, pertanian, perikanan, kelautan[41] merupakan pemberdayaan masyarakat dalam presfektif pesantren merupakan upaya pengembangan masyarakat agar mereka menjadi masyarakat yang berperadaban, mandiri, dan sejahtera, sesuai nilai dan ajaran Islam yang menjadi panutan pesantren.[42] Untuk mengembangkan watak mandiri, sederhana, solidaritas yang terorganisasikan, inovatif, demokratis, luwes secara struktural dan berorientasi global, maka perlu dilakukan program intervensi yaitu program penyadaran sosial dengan

---

[38] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren, Studi Pandangan Hidup Kyai Dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia* (Jakarta, LP3ES,2002) 275

[39] Mahmud, *Model-Model Kegiatan Di Pesantren*, (Tangerang, Media Nusantara, 2006) hal 7

[40] Amin Haidi, M. Ishom Elsaha, *Peningkatan Mutu Terpadu Pesantren dan Madrasah diniyah*, (Jakarta, Diva Pustaka, 2004) hal 15

[41] Amin Haedari, *Panorama Pesantren dalam Cakrawala Modern*, Jakarta, Diva Pustaka, 2004) hal 18

[42] Abd A'la, *Pembaharuan Pesantren*, (Yogyakarta, PT LkiS Pelangi Aksara, 2006) hal 6

sasaran utama adalah kyai/pimpinan pesantren, para pengasuh/ ustad dan para santri sendiri.[43] Pengembangan fungsi pesantren dijadikan dasar dalam membangun masa depan Indonesia dengan cara memperbaiki pengelolaan sistem pendidikan pesantren agar dapat mengambil peranan yang lebih besar dalam pengembangan peradaban Indonesia modern

Dari sudut pengelolaan pendidikan di dalamnya, watak mandiri pesantren dapat dilihat baik dalam sistem pendidikan dan struktur maupun dalam pandangan hidup yang ditimbulkannya dalam diri santri.[44] Sistem pendidikan pondok pesantren dapat dilihat dari sisi aktor atau pelaku, sarana perangkat keras dan sarana perangkat lunak. Menurut Mastuhu, unsur-unsur sistem pendidikan pesantran ada 3 yaitu *pertama*, aktor atau pelaku, kyai, ustadz, santri, dan pengurus. *kedua*, sarana perangkat keras, Masjid, rumah kyai, rumah dan asrama usatadz, pondok dan asrama santri, gedung sekolah atau madrasah, tanah untuk olah raga, pertanian atau peternakan, empang, makam, *ketiga*, sarana perangkat lunak, tujuan, kurikulum, kitab, penilaian, tata tertib, perpustakaan, pusat dokumentasi dan penerangan, pusat pengembangan masyarakat dan alat-alat pendidikan. [45] Sementara faktor yang berperan dalam penyelenggaraan pondok pesantren yaitu manajemen sebagai faktor upaya, organisasi sebagai faktor sarana, dan administrasi sebagai faktor karsa.[46] Ketiga faktor tersebut memberikan arah untuk merumuskan

[43] Ismail SM, Nurul Huda, Abdul holik, *Dinamika Pesantren dan Madrasah,* (Semarang, Pustaka Pelajar, 2002) hal. 65

[44] Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi Esai-esai Pesantren*, (Yogjakarta, LkiS, 2001) hal 103

[45] Mastuhu, *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren,* Jakarta, Penerbit INIS,1994) hal 25

[46] Tim Dirjen Kelembagaan Agama Islam, *Pola Pengembangan Pondok Pesantren,* (Jakarta, Proyek Direjen Kelembagaan Agama Islam PPLS dan PP TA 2003) hal 56

dan menyelenggarakan, mengawasi serta menilai pelaksanaan kebijakan dalam usaha menyelenggarakan kegiatan sesuai dengan tujuan pendidikan pondok pesantren.

Tujuan pembentukan pendidikan pesantren yang ideal setidaknya mencakup tiga aspek yaitu pembinaan mental spiritual (pendidikan agama), peningkatan pengetahuan umum, pemberian tambahan keterampilan santri.[47] Kenyataan lain menunjukkan, bahwa pesantren sebagai tempat penyelenggara kegiatan yang berdimensi; sebagai lembaga yang berorientasi kepada pembentukan watak; sebagai lembaga yang menyelenggarakan kegiatan keilmuan; sebagai lembaga yang di dalamnya terkandung nilai-nilai alamiah dan latihan tertentu untuk meningkatkan mutu kemanusiaannya.[48] Tujuan pembentukan pendidikan pesantren yang ideal dapat terwujud jika di dalam lembaga pendidikannya terkandung nilai-nilai alamiah dan latihan tertentu untuk meningkatkan mutu lulusan.

Untuk meningkatkan mutu tersebut, berbagai upaya yang dilakukan dalam membenahi sistem pendidikan mula-mula dilakukan perbaikan-perbaikan terutama menyangkut peningkatan kualitas guru dan program yang dilaksanakan[49] pesantren tidak hanya melulu pendidikan agama saja.[50] Pendidikan pesantren tampaknya tidak terlepas dari konsep dasar pembinaan santri-santrinya dalam banyak sisi hampir seluruh aspek pengembangan intelektual di pesantren dibarengi dengan pembinaan sikap dan mental keagamaan agar mencapai insan kamil.[51]Demikian pula, pesantren dipaksa mengahadapi

---

[47] Imam Bawani, dkk. *Pesantren Buruh Pabrik*, (Yogyakarta, LkiS, 2011) hal 224

[48] Wahid Zaini, *Dunia Pemikiran Kaum Santri,* (Yogyakarta, LKPSM NU DIY, 1994) hal 94

[49] Annas Mahduri, *Pola Pemberdayaan Masyarakat melalui Pondok Pesantren*, (Jakarta, Diterbitkan Dirjen Kelembagaan Agama Islam Depag RI, 2003) hal 83

[50] Erfan Heilmy, *Modernisasi Pesantren*, (Bandung, Penerbit Nuansa, tt) hal 117

[51] Imran Arifin, *Kepemimpinan Kyai*, Malang, Kalimasyaha Press, 1993) hal 42

gempuran modernisasi, mereka terus mencari sistem yang tepat bagaimana ilmu dan agama secara integral.[52] Diharapkan dari rahim pesantren inilah, pendidikan sangat berperan dalam pembentukan kelas professional atau yang disebut kelas menengah sebuah lapisan masyarakat yang oleh Daniel S. Levi disebut sebagai sumber perubahan.[53] Arus globalisasi menuntut profesionalisme dalam mengembangkan sumber daya insani yang bermutu.[54] Upaya meningkatkan mutu lulusan tidak hanya melalui pendidikan agama saja tapi pembinaan santri-santrinya dalam keseluruhan aspek pengembangan intelektual di pesantren.

Dinamika kehidupan pondok pesantren telah terbukti dengan keterlibatan dan partisipasi aktif memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam banyak aspek kehidupan yang senantiasa menyertainya. di antaranya, ikut serta dalam upaya mencerdaskan kehidupan bangsa melalui lembaga pendidikan pesantren. karena pesantren merupakan lembaga pendidikan yang memiliki akar budaya yang kuat di masyarakat.[55]Pengelolaan lembaga pendidikan pesantren harus disesuaikan dengan tuntutan masyarakat agar tetap eksis. Artinya, bagaimana menjadikan manajemen pesantren yang berbasiskan pada kekuatan masyarakat.[56] Banyak pesantren kecil yang tidak menyesuaikan dengan perubahan dalam 30 tahun terakhir, telah tutup karena berkurangnya santri.[57] Dari banyak peristiwa

---

52 Susmanto, *Menelusuri Jejak Pesantren*, (Yogyakarta, Alief Press, 2004) hal 65

53 Zainuddin Maliki, *Sosiologi Pendidikan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2010), 75.

54 Ainurrafiq Dawam, Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Sapen, tp, 2004) hal 18

55 Sa'id Aqiel Siradj, dkk, *Pesantren Masa Depan*, (Bandung, Pustka Hidayah, 1999) hal 181

56 Ainurrafiq Dawam, Ahmad Ta'arifin, *Manajemen Madrasah Berbasis Pesantren*, (Sapen, 2004) hal 20

57 Sonhaji Saleh, *Dinamika Pesantren*, (Jakarta, P3M, 1988) hal 259

yang melibatkan peran sosial pesantren, ingin dikatakan bahwa pesantren hingga sekarang sesungguhnya mempunyai interaksi yang dinamis dengan masyarakat.[58] Karena kondisi sosial itulah, pesantren yang konsisten dengan tradisionalannya mempunyai ruang publik yang luas untuk melakukan pengembangan sumber daya insani.

Agar pesantren mampu hidup dan berkembang, Mastuhu menawarkan beberapa alternatif lembaga pendidikan islam diminati masyarakat yaitu : Pertama, merespon kebutuhan peserta didik, kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebutuhan pembangunan nasional, dan relevan dengan pandangan hidup bangsa serta ajaran agama masyarakat. Kedua, sistem pendidikan yang dikembangkan adalah mampu menumbuhkan kemampuan peserta didik sesuai dengan kecenderungannya sehingga dapat bekerja untuk menghidupi diri dan keluarganya tersebut. Ketiga, memberikan pedoman moral sesuai dengan keyakinan dan tantangan zamannya sehingga peserta didik mampu hidup hormat dan disegani dalam tata pergaulan hidup bersama di tengah-tengah masyarakat. Keempat, mampu mengembangkan keterampilan dan budi pekerti luhur peserta didik sesuai dengan agama, kepercayaan dan budanya sehingga dapat menghadirkan peserta didik untuk dapat hidup di masyarakat yang dapat mendatangkan manfaat, rasa aman dan kepercayaan serta dapat memberikan harapan-harapan baru bagi masyarakatnya.[59] Lembaga Pendidikan Islam yang diminati masyarakat yaitu program pendidikan yang relevan dengan Pembangunan Nasional, sistem pendidikan yang baik, pedoman moral sesuai dengan keyakinan, keterampilan dan budi pekerti luhur adalah preskripsi untuk melewati tantangan

---

[58] Sa'id Aqiel Siradj, dkk, *Pesantren Masa Depan*, Op. Cit, hal 149

[59] Mastuhu, *Dinamika Sistem pendidikan Pesantren*, (Jakarta: INIS, 1994) hal 41

utama pesantren agar mampu hidup dan berkembang di tangah-tengah masyarakat.

Jika demikian, tantangan ke depan pesantren utamanya kyai dan pimpinan lembaga pendidikan semakin berat dan kompleks. Disamping harus mampu mewujudkan apa yang menjadi institusi pendidikan bercorak keagamaan, juga harus mampu memenuhi harapan, tuntutan dan aspirasi masyarakat sebagai stake holder, serta mampu memecahkan masalah-masalah lulusan pesantren yang tumbuh dan berkembang masyarakat. Untuk mencapai harapan tersebut kunci utamanya memiliki sumber daya insani yang handal. Salah satu instrumen untuk mengatasi tantangan ini adalah kebijakan pengembangan sumber daya insani. Kebijakan ini dapat digunakan oleh pesantren untuk memecahkan masalah yang berkembang di masyarakat secara benar, melakukan intervensi atau tindakan tertentu berupa mengelola dan mengembangkan (merekrut, memberdayakan dan memanfaatkan) sumber daya insani yang tersedia tersebut semaksimal mungkin guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Penelitian ini dilakukan dengan menilik kebijakan pesantren yang khas baik pengembangan sumber daya insani maupun peningkatan kualitas lulusan. Apa yang menjadi hakekat arti kebijakan bukanlah pengambilan keputusan. Sifat kebijakan adalah kontinum yang berarti sesuatu yang berlangsung secara terus menerus, begitu pilihan alternatif diambil diikuti oleh pelaksanaan kehendak sebagai pilihan tindakan. Perbedaannya dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah akumulasi dari sejumlah keputusan-keputusan yang diambil, sedangkan pengambilan keputusan aalah tindakan tegas yang bersifat final dan harus diambil untuk penyelesaian sesuatu masalah sesuai

dengan tuntutan masalah dalam proses kebijakan berlangsung.[60] Pengembangan SDI pada dasarnya adalah berkaitan dengan upaya merekrut, menyeleksi, menempatkan, melatih dan mengembangkan SDI tersebut sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan.[61] Pengembangan sumber daya insani di pesantren menghasilkan tenaga pendidik yang handal pada gilirannya dapat mengangkat citra dan kemajuan organisasi masing-masing pesantren.

Dilihat dari pengembangan sumberdaya manusia, kebijakan pesantren menjawab tantangan global menyangkut daya saing kompetensi, misalnya memecahkan masalah, memenuhi tuntutan dan harapan public, dan mengakomodasi kepentingan dan aspirasi masyarakat adalah kebijakan publik.[62] Kebijakan yang dimaksud seperti: Perencanaan dan pendekatan sumber daya insani, komponen dan sistem perencanaan pengembangan SDI, strategi pengembangan SDI, Model pengembangan SDI, langkah-langkah pengembangan sumber daya insani yang dilakukan menuju transformasi pesantren. Sedang apabila dilihat dari peningkatan kualitas lulusan seperti : output (efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja) dan outcome pendidikan pesantren.

Secara umum, manajemen di pesantren kurang diperhatikan secara serius, akan tetapi pesantren sebagai lembaga tradisional hidup sejak ratusan tahun yang lalu dan telah menjadi bagian yang mendalam bagi sistem kehidupan sebagian besar umat Islam Indonesia, dan telah mengalami perubahan dari masa ke

---

60 Faried Ali dan Andi Syamsu Alam, *Studi Kebijakan Pemerintahan*, (Bandung,PT Refita Aditama,2012), hal 9-11

61 Robert L. Mathis dan John Jackson, *Human Resource Management.* Terj. Diana Angelica, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2004) Hal 300-376

62 Joko Widodo, *Analisis Kebijakan Publik*, (Malang , Bayumedia Publising, 2006) hal. 7

masa sesuai dengan perjalanan hidup umat.[63] Perubahan tersebut akan lebih efektif apabila didukung oleh proses pengambilan keputusan pemimpin pesantren sehingga dapat melahirkan struktur organisasi yang berdampak lebih maju. Dalam hal ini perlu optimalisasi pengembangan sumber daya insani melalui kebijakan pesantren agar dapat meningkatkan kualitas lulusan. Berangkat dari itu, menjadi sesuatu yang menarik untuk dikaji lebih intensif tentang kebijakan pengembangan sumber daya insani yaitu terfokus pada masalah penyelenggaraan pendidikan yang efektif dalam pengembangan sumber daya insani.

PP. Nurul Jadid Paiton sebagai pesantren salaf memiliki struktur organisasi pendidikan yang baik dan inovatif dalam pengembangan sumberdaya manusia. Pesantren salaf bermadzhab Imam Syafi'i ini memiliki santri 7290 santri baik putra maupun putri yang berasal dari seluruh penjuru tanah air, misalnya Jawa dan Madura 35 %, Bali dan Nusa Tenggara 15 %, Sumatra 18 %, Sulawesi 19 %, Kalimantan 2 %, Maluku dan Papua 3 % dan daerah-daerah lainnya 8 %.[64]

Demikian juga, PP. Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo sebagai lokasi penelitian memiliki struktur organisasi yang maju dalam pengembangan sumberdaya manusia. Pondok Pesantren yang mengaku salaf bermadzhab Imam Syafi'i ini memiliki santri di atas 13.000 santri baik putra maupun putri yang berasal dari seluruh penjuru tanah air, misalnya Papua, Maluku, Nusa Tenggara Timur (NTT), Nusa Tenggara Barat (NTB), Bali, Jawa, Kalimantan, Sumatera, Sulawesi dan daerah-daerah lainnya. [65] Kecenderungan pesantren salaf ini mengarah pada transformasi

---

[63] Zamachsyari Dhofier. *Tradisi Pesantren, Studi pendangan hidup kyai dan visinya mengenai masa depan Indonesia*, Op.Cit, 3

[64] H. Faiz Ahz, dkk, *Profil Pondok Pesntren Nurul Jadid,* (Probolinggo, Humas Koordinatorat Pondok Pesantren Nurul Jadid, 2009) hal 98

[65] Dokumentasi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo

pesantren baik struktur organisasi pesantren maupun fungsi penyelenggaraan sistem pendidikan PP. Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo hampir pada semua lini pendidikan mulai tingkat dasar sampai perguruan tinggi.

Kajian ini meliputi :

1. Kebijakan apa sajakah yang dilakukan kyai dan pemangku kebijakan terhadap pengembangan sumber daya insani di SMA dalam lingkungan pendidikan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.?
2. Bagaimana langkah-langkah pengembangan sumber daya insani yang dilakukan kyai dan pemangku kebijakan di SMA dalam lingkungan pendidikan Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo.?
3. Bagaimana dampak kebijakan pengembangan sumber daya insani Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondo terhadap peningkatan mutu lulusan pesantren ?

BAB II
TEORI-TEORI SUMBER DAYA INSANI

1. Pengertian Kebijakan Pengembangan SDI

Kebijakan diartikan sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.[66] Kebijakan merupakan garis haluan, rangkaian konsep dan asas yeng menjadi garis besar dan rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan dan kepemimpinan terutama dalam pemerintahan organisasi dan sebagainya.[67] Kebijakan yang dihasilkan dari suatu proses analisis kebijakan ini tidak dengan sendirinya atau secara langsung dapat dijadikan suatu kebijakan. Jika rumusan alternatif kebijakan ini sudah didukung oleh suatu kekuatan otoritas, alternatif kebijakan itu sendiri akan berubah menjadi suatu kebijakan.[68] Kebijakan merupakan garis besar dan rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang menjadi keputusan yang dibuat oleh manajemen puncak untuk diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi agar tujuan dapat tercapai dengan baik.

Kebijakan pendidikan yang ditetapkan pada masa orde baru menyebabkan mutu pendidikan Indonesia rendah

---

66 Sondang P.S., 2001, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta, PT Bumi Aksara. 2001), hal 15

67 Peter Salim dan Yenny Salim, *Kamus Bahasa Indonesia kontemporer*, (Jakarta, Modern English Press, 1991) hal 1084

68 Dr Ace Suryadi, Prof Dr H. A.R Tilaar, M.Sc. Ed, *Analisis Kebijakan Pendidikan,* (Bandung; PT Remaja Rosdakarya, 1993) hal 43

dibandingkan dengan mutu pendidikan negara lain. Karena itu kita tahu bahwa pendidikan di seluruh tanah air direkayasa oleh penguasa untuk ikut mendukung rezim suharto yang mendewakan stabilitas politik dan pendekatan keamanan.[69] Kebijakan dan penyelenggaraan pendidikan nasional lebih berorientasi pada pencapaiaan target kurikulum, pada gilirannya mengabaikan proses pembelajaran yang efektif dan mampu menjangkau seluruh ranah dan potensi anak.[70] Oleh karena itu, rasanya dipandang perlu kebijakan yang terkait dengan perubahan atau pembaharuan, penyempurnaan dan pengembangan program pada semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan harus diarahkan pada upaya untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu, sesuai dengan standar pendidikan yang telah ditetapkan.[71] Kebijakan yang ditetapkan perlu mengarah pada perubahan atau pembaharuan, penyempurnaan dan pengembangan program yang diarahkan pada upaya untuk memberikan layanan pendidikan yang bermutu, yang lebih berorientasi pada proses pembelajaran yang efektif dan mampu menjangkau pengembangan potensi sumber daya insani pada semua jalur, jenjang dan jenis pendidikan.

Banyak institusi pendidikan berlomba-lomba membuka jurusan baru di pasaran. Sementara jurusan yang kurang populer atau kurang memiliki daya serap pasar mulai ditinggalkan. Jurusan-jurusan yang laku di pasaran ini akan dianggap bergensi dan menjadi favorit peserta

69 Sindunata, *Menggagas Paradigma Baru Pendidikan* (Yogyakarta; Kanisius, 2000) hal. 86

70 Ali Muhdi Amnur, *Konfigurasi politik pendidikan,* yogyakarta; Pustaka Fahima, 2007 hal 150

71 Dr. Yoyon Bahtiar irianto, MPd , *Kebijakan Pembaharuan Pendidikan* (Konsep, Teori dan Model) Jakarta; PT Rajafrafindu 2012 hal 11

didik.[72] Perubahan paradigma menuju pasar bebas ini terjadi karena negara kesejahteraan (walfare state) yang dibangun dalam kerangka ekonomi nasional dipandang sebagai biang keladi munculnya inflasi, pengangguran yang tinggi, resesi ekonomi dan keresahan sosial.[73] Tidak ada jalan lain yang harus dilakukan oleh sebuah negara yaitu melaksanakan atau mereformasi sistem perekonomian, sistem perdagangan, sistem produksi atau sistem pembinaan sumber daya insaninya sesuai dengan tuntutan era pasar bebas.[74] Perubahan yang dibangun dalam kerangka relevansi pembangunan nasional haruslah menjadi landasan dalam mereformasi pembinaan dan sumber daya insani.

Kebijakan pesantren dipandang sebagai awal mula perubahan arah kegiatan menuju tindakan di pesantren lebih predictible baik segi proses maupun hasil kegiatan belajar mengajar. Karena itu kebijakan lahir dari visi pesantren yang pada intinya adalah pandangan jauh kedepan[75]. Visi adalah tujuan akhir berfungsi sebagai inner compass[76] dalam pesantren. Dalam hal kebijakan sumber daya insani agar dapat mencapai sasaran, karena mutu organisasi sebagian besar ditentukan oleh mutu sumber daya insaninya.[77] Kebijakan pesantren merupakan rencana atau arah kegiatan

---

72 Aziz Safa, *Restorasi Pendidikan Indonesia,* (Jogyakarta; Arruzz Media,2011) hal. 29

73 Ade Irawan, Agus Sunayonto, Febry Hendry, Luky Djani, *Buruk Wajah pendidikan Dasar* (Jakarta; Indonesia Curoption Watch, 2006) hal 13

74 Sam M. Chan, Tuti T. Sam, *Kebijakan Pendidikan Era Otoonomi Daerah*, (Jakarta : PT Rajagrafindu, 2005) hal 138

75 Sudarwan Danim, *Visi Baru Mana*jemen *Sekolah,* (Jakarta, Sinar Grafika Offset, 2008), hal 71

76 Sanerya Hendrawan, *Spritual Manajemen,* (Bandung, Mizan Pustaka, 2009) hal 216

77 Veithzal Rivai, Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta, Rajawali Pers, 2012) hal 366

yang diambil pimpinan pesantren yang dirancang untuk mempengaruhi dan menentukan keputusan, tindakan.

Pimpinan pesantren laksana lokomotif membawa gerbong-gerbong organisasi pesantren, maka efektivitas organisasi ditentukan kemampuan pimpinan dalam membuat kebijakan-kebijakan bermutu yang diperoleh melalui langkah-langkah sistematis mencapai tujuan. Perilaku pimpinan hakikatnya adalah berorientasi pada tujuan dengan kata lain bahwa perilaku pimpinan dirangsang oleh keinginan untuk mencapai tujuan[78] dalam hal ini tidak boleh lepas dari kebijakan yang diputuskan. Karena pembuatan keputusan melibatkan semua pihak, proses pembuatan keputusan oleh kelompoklah yang seharusnya menjadi fokus utama kepemimpinan.[79] Agar kebijakan-kebijakan yang bermutu menjadi keinginan bersama dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan pesantren yang efektif merupakan sumber nilai dan semangat, sumber tatanan dan perilaku kelembagaan yang berorientasi ke arah pencapaian visi dan misi pesantren. Pimpinan pesantren merupakan motor penggerak, penentu arah kebijakan pesantren, yang akan menentukan bagaimana tujuan-tujuan pesantren dan pendidikan pada umumnya direalisasikan.

Pimpinan pesantren memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan, dan menyerasikan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Manajemen yang baik akan menghasilkan keputusan pesantren yang bermutu, memiliki akses dinamis dan inovatif, sedangkan

---

[78] Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta, Rajawali Pres, 2009), hal.207

[79] Raihani, *Kepemimpinan Sekolah Transformatif,* (Yogyakarta, PT LKiS Printing Cemerlang, 2011), hal 29

keputusan yang ideal menampilkan keputusan yang baru, keputusan jenerik, keputusan berbasis informasi. Manajemen pesantren merupakan proses pemanfaatan seluruh sumber daya sekolah yang dilakukan melalui tindakan yang rasional dan sistematik (mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengerahan tindakan, dan pengendalian) untuk mencapai tujuan pesantren secara efektif dan efisien. Kebijakan yang datang dari manajemen puncak hendaknya luas, umum, lentur, sedangkan kebijakan yang berasal dari dari masing-masing peringkat di bawahnya harus sempit, eksplisit dan kaku. Sebagai contoh kebijakan yang dikeluarkan oleh manajemen puncak menyangkut mutu sumber daya insani sedikit sekali menyinggung perilaku sumber daya insani.

Selain kebijakan dapat dibedakan menurut hirarkhinya, kebijakan juga dapat dibagi menurut bidang fungsionalnya. Dalam bidang personel, kebijakan berkaitan dengan perencanaan, rekrutmen seleksi, pengembangan dan pelatihan, kesehatan, hubungan personel, penelitian, dan kompensasi. Dalam bidang finance, kebijakan dividen, capital budgeting. Di bidang produksi, kebijakan menyangkut penelitian dan pengembangan dan quality control. Di bidang pemasaran, kebijakan berhubungan dengan produk, harga, promosi dan tempat.

Isu kebijakan pesantren yang diangkat adalah produk atau fungsi dari adanya perdebatan baik tentang rumusan, rincian, penjelasan maupun penilaian atas suatu masalah tertentu yang serius di pesantren. Kriteria isu yang bisa dijadikan agenda kebijakan publik yang secara otomatis menjadi bahan pertimbangan kebijakan pesantren diantaranya; telah mencapai titik kritis tertentu, jika diabaikan akan menjadi ancaman yang serius; telah mencapai tingkat partikularitas

tertentu àkan berdampak dramatis; menyangkut emosi tertentu dari sudut kepentingan orang banyak (umat manusia) dan mendapat dukungan media massa; menjangkau dampak yang amat luas ; mempermasalahkan kekuasaan dan keabsahan dalam masyarakat ; menyangkut suatu persoalan yang fasionable (sulit dijelaskan, tetapi mudah dirasakan kehadirannya)

Masalah yang sudah masuk dalam agenda kebijakan kemudian dibahas oleh para pembuat kebijakan. Pola perilaku pihak yang terkait serta kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan secara konsisten menyelesaikan masalah.[80] Budaya atau perilaku kebiasaan dalam definisi akademis selalu bermakna positif (berupa hasil cipta, rasa, karsa dan karya manusia yang bermaslahat bagi kehidupan), dalam realitas kadang bagus dan kadang jelek.[81] Budaya yang kurang bagus merupakan perilaku atau kebiasaan yang perlu direkulturisasi. Budaya pesantren dapat diubah dengan melakukan restrukturisasi kelembagaan. Rekstrukturisasi merupakan kebijakan yang lazim digariskan oleh pimpinan untuk meningkatkan kinerja institusinya. Adakalanya istilah restrukturisasi diberi makna sama dengan rekayasa ulang (reengenering). Dengan harapan budaya organisasi (pesantren) yang terkelola dengan baik akan menciptakan iklim organisasi yang kondusif.[82] Masalah-masalah pola perilaku pihak yang terkait serta kebiasaan-kebiasaan yang dilakukan dicari pemecahan masalah yang terbaik. Pemecahan masalah tersebut berasal dari berbagai alternatif atau pilihan kebijakan yang ada.

80 Muhaimin, *Nuansa baru Pendidikan Islam,* (Jakarta: PT Grafindo Persada, 2006) hal. 132

81 Sudarwan Danim, *Menjadi komunitas Pembelajar, Kepemimpinan Transformasional dalam Komunitas Organisasi Pembelajaran,* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005) hal 148

82 Tobroni, *The Spiritual Leadership,* (Malang, UMM Press, 2010) hal 12

Sama halnya dengan perjuangan suatu masalah untuk masuk dalam agenda kebijakan, dalam tahap perumusan kebijakan masing-masing alternatif bersaing untuk dapat dipilih sebagai kebijakan yang diambil untuk memecahkan masalah.

Kebijakan pesantren dapat pula merujuk pada proses pembuatan keputusan-keputusan penting lembaga pendidikan di pesantren, termasuk identifikasi berbagai alternatif seperti prioritas program atau pengeluaran, dan pemilihannya berdasarkan dampaknya. Jika sebuah isu keberhasilan program pendidikan pesantren mendapatkan status publik, dan mendapatkan prioritas dalam agenda publik, maka isu kebijakan tersebut mendapatkan efek bagi pengembangan sumber daya insani. Dalam agenda setting juga sangat penting untuk menentukan suatu isu publik diangkat dalam suatu agenda pemerintah seperti trend program pendidikan saat ini yang menjamur misalkan SMK, Akbid, Akper, Akdemi Kelautan dan sebagainya. Isu kebijakan sering disebut juga sebagai masalah kebijakan. Kebijakan pesantren memberikan arah tindakan yang telah atau akan ditempuh, atau pertentangan pandangan mengenai karakter permasalahan pengembangan sumber daya insani terutama berkaitan output lulusan.

Sementara itu, dalam agenda setting untuk menentukan program pengembangan sumber daya insani terkait dengan kaderisasi ulama melalui pendidikan ma'had Ali. Model pembelajarnnya lebih menekankan penguasaan dan pengembangan materi dengan pemberdayaan daya kritis para santri, sedang model pengajaran kitab kuning di pesantren lebih menekankan penguasaan dan pelestarian materi yang dipelajari. Dari sini kemudian menghasilkan pola pikir dan

sikap yang berbeda bagi peserta didiknya.[83] Maka kebijakan pesantren memberikan pedoman bagi tindakan yang akan ditempuh agar pertentangan pandangan mengenai karakter permasalahan pengembangan sumber daya insani dapat teratasi terutama berkaitan peningkatan mutu lulusan pesantren dan kepuasan layanan pendidikan.

Langkah-langkah pengembangan sumber daya insani merupakan tahapan yang harus dilalui dalam menawarkan sebuah alternatif yang dapat dilakukan dalam sebuah implementasi perencanaan pengembangan SDI dalam organisasi pesantren Perencanaan pengembangan bisa didefinisikan sebagai sebuah proses jangka pendek yang mengidentifikasi bagaimana rencana strategis diimplementasikan[84]. Perencanaan sumber daya insani sering diartikan kegiatan penentuan jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang optimal.[85] Menurut Anwar Prabu Mangkunegara perencanaan sumber daya insani adalah suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonom.[86]

Perencanaan pada dasarnya merupakan tahap awal dari system manajemen. Perencanaan adalah kegiatan yang akan

---

[83] Binti Maunah, *Tradisi Intelektual Santri: Dalam Tantangan Dan Hambatan Pendidikan Pesantren di Masa Depan,* Penerbit Teras, 2009, hal 6

[84] Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Stategis Kepemimpinan Pendidikan,* (Yogyakarta; Penerbit IRCiSoD, 2010) hal 219

[85] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta, BTFE Yogyakarata, 2012) hal 54

[86] A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia,* (Bandung, Rofico Aditama, 2011) hal 6

dilaksanakan. Perencanaan merupakan tahap perumusan tujuan dan sasaran, penentuan tolak ukur, dan metode pegukuran, serta rencana pengorganisasian, penganggaran dan dukungan sumber daya insani[87]. Perencanaan adalah pengambilan keputuasan. Perencanaan meliputi penetapan tujuan organisasi dan penetuan strategi, kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, system, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.[88] Isensi perencanaan pengembangan sumber daya insani adalah serangkaian kegiatan untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja melalui latihan dan pengembangan pegawai baik tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan yang mempunyai kesesuaian kebutuhan tersebut dengan rencana organisasi pesantren

Konsep perencanaan pengembangan sumber daya insani berupa identifikasi kebutuhan, sasaran pengembangan, isi program kegiatan, prinsip-prinsip pengembangan, metode-metode pengembangan, peserta dan instruktur serta kendala-kendala yang menghambat pelatihan dan pengembangan sumber daya insani. Pengembangan tersebut sebagai sebuah rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai pesantren, penempatan pegawai secara benar dan berkesinambungan. Perbedaan pokok rencana pengembangan dengan rencana lainnya terletak pada tujuan. Langkah-langkah perencanaan diambil guna menjamin ketersediaan tenaga kerja yang tepat menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan.[89]

[87] Payaman J. Simanjuntak, Manajemen & Evaluasi Kinerja (Jakarta; Lembaga Penerbit Fak Ekonomi UI, 2005) hal 19

[88] Husaini Usman, *Manajemen teori, praktek dan riset pendidikan*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2013) hal 77

[89] Foustino, Cardoso Gomes, Op. Cit., hal 83

Sedangkan herarkhi tujuan dan rencana juga berlaku dalam rencana pengembangan sumber daya insani.

Upaya meningkatkan kemampuan bukan antara pengembangan sumber daya atau tidak, melainkan dalam bidang apa pengembangan itu dilakukan dengan intensitas yang bagaimana dan melalui penggunaan teknik apa yang dihadapi oleh setiap organisasi. Kemampuan sumber daya insani untuk menghasilkan solusi memainkan peran khusus dalam memecahkan masalah.[90] Alasan yang sangat fundamental untuk mengatakan demikian ialah bahwa baik untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya merupakan suatu keharusan.[91] Lebih-lebih organisasi yang telah merekrut tenaga kerja baru, belum menjamin pegawai baru dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan. Masih memerlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas dan pekerjaan yang dipercayakan pada mereka.

Untuk menghadapi tantangan tugas sekarang maupun menjawab tantangan masa depan, perencanaan pengembangan sumber daya insani dilakukan secara sistemik agar organisasi pesantren dapat mengestimasi permintaan dan suplai tenaga kerja di masa yang akan datang. Tantangan ini menyangkut banyak segi kehidupan organisasi termasuk tantangan manajemen sumber daya manusia, yang pada gilirannya tercermin pada pentingnya perencanaan, yaitu tantangan bersifat eksternal yang meskipun tidak langsung

---

[90] Peter G. Northouse,Leadership: theory and Practice, terjemamahan Ati Cahayani, Kepemimpinan; teori dan Praktek, Jakarta; Indeks Permata Puri Media, 2013, hal 48

[91] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta; Bumi Aksara, 2011) hal.182

menyangkut sumber daya insani tetapi mempunyai dampak yang kuat; tantangan yang bersifat internal; dan situasi ketenagakerjaan dalam organisasi yang bersangkutan sendiri.[92] Setiap organisasi menghadapi tantangan-tantangan tersebut berangkat dari keinginan untuk mempertahankan existensinya dengan berasumsi bahwa organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya menyelenggarakan semua fungsi organisasi dengan tingkat efektivitas, efisiensi dan produktivitas yang tinggi.

2. Rancang Bangun Pengembangan SDI
   a. Komponen-komponen Perencanaan SDI
      1). Tujuan

Tujuan perencanaan sumber daya insani untuk memenuhi kebutuhan organisasi pesantren pada masa yang akan datang. Ruang lingkup tujuan ini berdasarkan pada kepentingan individu, kepentingan organisasi dan kepentingan nasional.

Kepentingan terhadap individu sebagai tenaga pendidik/kependidikan mempunyai hak dan kewajiban. Untuk menjadi tenaga professional pegawai butuh keleluasan berimprovisasi dalam mengamalkan kemampuannya mendapatkan gambaran kemungkinan pengembangan kedepan dan keselamatan pekerjaan mengingat lembaga dijadikan tumpuan hidupnya yang pada akhirnya produktivitas kerja menjadi tinggi.

Kepentingan terhadap organisasi untuk mengisi devisi-devisi kerja yang kosong berdasar pada upaya merekrut SDI yang bermutu dan cocok ditempatkan

92 *Ibid*., hal.49

di divisi yang perlu diisi. Perencanaan strategis diperolehnya tata aturan kelembagaan terkait pengelolaan SDI diantaranya; tata kerja, pengadaan SDI, Format struktur lembaga, format pengembangan lembaga, format penilaian kerja dan formulasi SDI ke depan.

Kepentingan terhadap nasional untuk menguatkan mutu sumber daya insani yang sewaktu-waktu dapat disumbangkan pada pemerintah. Sebagai aset nasional yang dapat dimanfaatkan dalam rangka pembangunan nasional dan dijadikan bahan informasi dalam rangka memperoleh sumber kualifikasi dalam rangka memenuhi kebutuhan sumber daya insani

2). Perencanaan Organisasi

Semua kegiatan manajerial didasarkan dengan rencana yang sudah ditetapkan. Rencana menentukan ke mana organisasi dan kegiatan-kegiatannya akan diarahkan dan semua rencana-rencana yang membantu pencapaian tujuan organisasi. Perencanaan organisasi merupakan aktivitas lembaga pendidikan pesantren dalam rangka mengadakan perubahan positif bagi perkembangan organisasi. Keseluruhan kegiatan tersebut akan berintegrasi dengan rencana organisasi untuk menunjang terciptanya jumlah pegawai, penempatan pegawai secara tepat dan bermanfaat secara ekonomis

Perencanaan organisasi merupakan hal organik, pendekatan proses yang berorientasi pada perubahan organisasi dan efektivitas manajemen. Perubahan organisasi melibatkan semua anggota organisasi berdasarkan perencanaan dan analisa masalah.

Jika perencanaan organisasi menekankan pada penyesuaian dengan perkembangan pegawai maka hal ini menunjukkan perkembangan organisasi. Perencanaan organisasi dengan perencanaan sumber daya insani adalah berinterelasi tinggi.

Tenaga kerja merupakan faktor penting bagi perencanaan organisasi. Variabel perencanaan organisasi yaitu ramalan bisnis, perluasan dan pengembangan, rancangan dan perubahan struktur, falsafah manajemen, peranan pemerintah serta produk dan kemampuan manusia.

Perencanaan organisasi pesantren terkait dengan pengembangan struktur kelembangaan yang perlu diisi oleh tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi diantaranya penggabungan beberapa devisi, penambahan unit baru yang dipengaruhi oleh kemampuan dan kekuatan SDI yang tersedia. Perubahan struktur kelembagaan, penambahan kantor wilayah baru, kemampuan SDI yang tersedia berkaitan dengan perencanaan strategis.

3). Pengauditan Sumber Daya Insani

Audit merupakan proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Audit SDI adalah pemeriksaan Mutu kegiatan SDI secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi, dalam arti mengevaluasi

kegiatan-kegiatan SDI dalam suatu organisasi dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan.

Audit sumber daya insani merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya insani untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya insani yang terdapat di dalam suatu organisasi. Selain itu, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDI serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategi organisasi.

Pengauditan sumber daya insani adalah suatu proses intensif, penyelidikan, penganalisaan dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang berlaku. Pengauditan sumber daya insani meliputi penelusuran secara normal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai. Dalam pengauditan sumber daya insani, perlu diperhatikan aspek-aspek antara lain Mutu kekuatan kerja, penentuan Mutu, daftar kemampuan (skill), turnover dan perubahan intern

4). Peramalan Sumber Daya Insani

Peramalan sumber daya insani mirip dengan pengauditan sumber daya insani. Perbedaanya terletak pada masa sekarang dan yang akan datang, jika peramalan dimaksud memprediksi tingkat ketersediaan tenaga pendidik dan pendidikan, perubahan teknologi, kondisi SDI yang dibutuhkan serta perencanan karier. Peramalan lebih menitikberatkan pada penyesuaian terhadap perubahan eksternal sedangkan pengauditan lebih menitikberatkan pada penyesuaian internal organisasi.[93] Peramalan sumber daya insani merupakan kegiatan memprediksi tingkat ketersediaan SDI, pemanfaatan teknologi baru, kondisi kebutuhan SDI dan perencanan kepegawaian dan karier.

b. Beberapa Kegiatan Dalam Perencanaan SDI

1). Penyusunan Anggaran SDI

Penyusunan anggaran SDI merupakan kegiatan memadukan jumlah tenaga pendidik/ kependidikan yang tersedia dengan jumlah tenaga pendidik/ kependidikan yang dibutuhkan. Penyusunan anggaran dan keuangan didasarkan pada bagian-bagian kerja, divisi serta program yang dicanangkan yang menjadi sumber dasar dalam menentukan strategi pengelolaan sumber daya insani.

a). Dasar penyusunan program

Program disusun berdasarkan jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai, jenjang

[93] A.A. Anwar Prabu Mangku Negara, *Op. Cit.,* hal 7-10

dan jumlah jabatan yang tersedia dan alat yang diperlukan dalam pelaksanaan. Program yang diproyeksikan berkaitan dengan kebutuhan devisi dalam mencapai programnya.

Diantaranya devisi pendidikan dan pelatihan, divisi produksi dan disain, divisi pemasaran dan hubungan masyarakat, divisi pengembangan bahan belajar

Diketahui jenis pekerjaan, sifat pekerjaan, perkiraan beban kerja, perkiraan kapasitas pegawai serta jenjang dan jumlah jawaban yang tersedia serta alat pendukung lainnya

b). System penyusunan formasi

System penyusunan formasi ditentukan oleh jumlah dan Mutu pegawai. Untuk melihat jumlah dan Mutu pegawai didasarkan pada jenis, sifat, dan beban kerja organisasi.

Formasi disusun dengan menggunakan system yang sama artinya menggunakan cara yang sederhana berdasarkan jumlah dan beban kerja yang sama. Untuk keberlanjutan dan memperoleh kerja yang optimal, system penyusunan formasi berdasarkan ruang lingkup formasinya.

c). Analisis kebutuhan tenaga kerja

Analisis kebutuhan adalah sebuah proses untuk mendapatkan informasi, model, spesifikasi tentang perangkat lunak

yang diinginkan klien/pengguna. Analisis kebutuhan ialah prosedur yang digunakan untuk mengumpulkan informasi mengenai kebutuhan pekerjaan yang diharapkan organisasi pesantren. Tujuannya agar setiap pegawai pendidik dan tenaga pendidikan pada semua unit lembaga pesantren mendapatkan pekerjaan sesuai dengan tugas dan wewenangnya.

Salah satu asumsi dasar pengembangan sumberdaya manusia adalah bahwa program pendidikan harus didasarkan pada analisis kebutuhan pasar. Analisis kebutuhan itu harus mampu mendiagnosa paling sedikit dua hal, yaitu masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa datang.[94] Karena itulah, analisis kebutuhan sebagai langkah awal untuk menentukan perangkat lunak seperti apa yang akan dihasilkan.

Waktu yang cukup diberikan untuk mendapatkan informasi tentang analisis kebutuhan tenaga kerja. Jika dipakai angket harus disertai penjelasan pengisian pengembalian angket analisis kebutuhannya. Begitu analisis kebutuhan tersebut telah dikompilasi, harus disortir per kebutuhan yang menjadi program. Langkah ini menjadi komparasi data kebutuhan yang diinginkan

94 *Ibid*., hal.186

dalam setiap program yang direncanakan. Data tersebut harus ditnjau ulang kelengkapannya, dan tindak lanjut mungkin diperlukan dalam bentuk wawancara atau pertanyaan tambahan[95]. Ketika kita mengembangkan output sumber daya insani yang handal, perangkat lunak yang baik dan sesuai dengan kebutuhan pengguna bergantung kepada keberhasilan dalam melakukan analisis kebutuhan. Tidak peduli bagaimana hebatnya seseorang dalam menulis kode perangkat lunak, jika terjadi kesalahan dalam analisis kebutuhan tenaga kerja maka perangkat lunak yang dibuat menjadi tak berguna.

Analisis kebutuhan tenaga kerja yang baik belum tentu menghasilkan perangkat lunak yang baik namun analisis kebutuhan yang tidak tepat sudah pasti menghasilkan perangkat lunak yang tidak berguna. Lebih baik mengetahui ada kesalahan tentang analisis kebutuhan tenaga kerja ketika masih dalam tahap awal ini. Kesalahan analisis kebutuhan yang diketahui ketika sudah memasuki penulisan kode, atau pengujian, bahkan hampir pada tahap penyelesaian, adalah malapetaka besar bagi sebuah kelompok pembuat perangkat lunak. Biaya dan waktu yang diperlukan menjadi banyak yang tersia-sia.

---

95 Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Bandung, PT Refika Aditama, 2011) hal 157

Beberapa fungsi Need Assessment yaitu mengidentifikasi kebutuhan yang relevan dengan pekerjaan atau tugas sekarang, terdapat dua pendekatan dalam merencanakan yakni categorical and cluster forecasting dan modeling. Categorical and cluster forecasting dipakai untuk memperkirakan kebutuhan lebih lanjut dalam berbagai kedudukan seperti dokter, hukum, manajer. Modeling sebagian metode ini menggunakan metode matematis dan komputer.[96]

d). Anggaran belanja pegawai

Anggaran belanja pegawai disusun sesuai dengan kemampuan organisasi pesantren. Ketentuan anggaran belanja pegawai didasarkan pada skala prioritas bagian-bagian penting untuk dilaksanakan

2). Penyusunan Program tenaga Kerja

Kegiatan ini disusun untuk mengisi formasi terkait dengan program pengadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karier, program pemeliharaan pegawai dan program pemberhentian pegawai.[97] Penyusunan Program tenaga Kerja merupakan tahapan kegiatan yang berkaitan pengisian formasi ketenagaan baik berkaitan dengan program pengadaan, promosi dan pengembangan SDI.

---

[96] Foustino, Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta; Penerbit Andi) hal 90

[97] Lihat A.A. Anwar Prabu Mangku Negara, *Op. Cit.,* hal 10-11

c. Tipologi dan Sistem Pengembangan SDI

Pengembangan sumber daya insani adalah upaya menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan manajer bersama lainnya menambah nilai terhadap organisasi yang dijalankan. Dengan demikian pengembangan sumber daya insani menentukan prioritas apa yang diperlukan untuk menciptakan nilai tersebut.[98] Implementasi pengembangan sumber daya insani harus sejalan dengan dengan arah strategiknya seperti visi, misi, nilai dan tujuan, system perencanaan manajemen, dan rencana strategic yang akan dilakukan.[99] Pengembangan sumber daya insani berdasarkan visi, misi, nilai dan tujuan, system perencanaan manajemen akan mempermudah tercapainya program pengembangan.

Sonnenfeld dan Maury Peipert mengemukakan empat tipologi pengembangan mutu SDI, yaitu tipe club, tipe base ball time, academicy dan fortress [100] dengan rincian sebagai berikut :

1). Tipe Club

Strategi pengembangan SDI pada tipe ini menggunakan low cost yang memfokuskan pada cost controlling melalui peningkatan efisiensi biaya pemeliharaan Mutu. Kebijakan lembaga mengunakan pendekatan 'make approach" yaitu kebijakan pengembangan SDI menekakankan kegiatan training dan

[98] Alwi. S, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompettitif* (Yogyakarta BPFE, 2001) hal 91

[99] Yasin AF, Of.cit, hal 79

[100] Greer, C.R., Strategy and Human Resource, A General Managerial Prespective (Pdwntice-Hall, Inc.,1995) hal 99-111

development sebagai upaya mengoptimalkan kinerja mereka dan dikembangkan dalam (promotion from within) setelah seorang diangkat di dalam suatu lembaga. Strategi SDM ini berorientasi pada strategi retensi yang berupaya agar tingkat laborturn over rendah dan akan bekerja dalam jangka panjang. Penilaian kinerja mereka dititik beratkan pada kometmen dan loyalitasnya.

2). Tipe Baseball team

Strategi pengembangan SDI pada tipe ini, menjalankan strategi inovasi yaitu berani mengambil resiko dan kreativitas sangat dihargai. Pendekatan yang digunakan pada lembaga ini ini buy approach artinya diutamakan SDI yang sudah berkualtas. Promosi dilakukan lewat 2 jalur yaitu jalur keatas dan jalur keluar. Penilaian kinerja berorientasi pada hasil dan kurang memperhatikan loyalittas dan komitmen

3). Tipe Akademi

Strategi pengembangan SDI pada tipe ini menkombinasikan antara strategi tipe baseball team dan tipe club. Strategi dan inovasi yang dijalankan dimulai dari awal yakni mulai dari proses rekrutmen tenaga, sampai dengan melakukan pembinaan pendidikan dan pelatihan, karir serta mutu tenaga dan lain

4). Tipe Fortress

Strategi pengembangan sumber daya insani pada tipe ini berorientasi

pada persaingan yang tinggi dan bersifat retrenchement serta mempertahankan mereka yang menjadi pendukung utama fungsi-fungsi lembaga

Komponen-komponen pengembangan antara lain tujuan, pelatih, materi, metode dan peserta

1). Tujuan dan sasaran pengembangan harus dapat diukur

2). Para Pelatih harus professional

3). Materi pengembangan harus sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai

4). Peserta harus memenuhi persyaratan

d. Tujuan pengembangan SDI

Diantara tujuan pengembangan sumber daya insani yaitu :

Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideology, produktivitas kerja, mutu kerja, ketetapan perencanaan SDI, sikap moral dan semangat kerja, prestasi maksimal, kesehatan dan keselamatan kerja, perkembangan pribadi dan menghindari keusangan. Menurut Simamora (2004)[101] tujuan pendidikan dan latihan adalah sebagai berikut :

1). Memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan

2). Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi

---

[101] Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta, STIEYKN, 2004) Hal 276

3). Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.

4). Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tuuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya; kelangkaan sumber daya financial dan teknologi manusia serta kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologi.

5). Mempersiapkan karyawan untuk promosi dengan pengembangan karier yang sistematis

6). Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi dalam upaya bersama bekerja dengan benar

7). Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer beroreintasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru, maka pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektivitas organisasional dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan

e. Prinsip-prinsip Pengembangan SDI

Sumber daya insani sangat menentukan pembangunan struktur organisasi yang lebih maju. Bahkan pembangunan struktur organisasi yang diakibatkan sumber daya insani dapat mengarah pada perubahan mendasar tidak saja bersifat positif melainkan dapat pula bersifat negative. Dampak positif dan negarif perubahan ini Mc Gehee (1979) dalam A. Anwar merumuskan prinsip-prinsip perencanaan pengembangan sebagai berikut :

1) Materi diberikan secara sistematis sesuai tahapan-tahapan
2) Tahapan-tahapan tersebut sesuai dengan tujuan
3) Penatar mampu memotivasi dan merespon materi pelajaran
4) Adanya reinforcement guna membangkitkan respon positif
5) Menggunakan konsep pembentukan prilaku,[102]

Prinsip-prinsip perencanaan pengembangan tersebut menafikan pengaruh negative yang bakal terjadi yang diakibatkan program pengembangan sumber daya insani yang tidak terukur dan program pengembangan sumber daya insani dapat mengarah pada perubahan mendasar bersifat positif sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

3. Strategi Pengembangan Sumber daya Insani

Perencanaan pengembangan bisa didefinisikan sebagai sebuah proses jangka pendek yang mengidentifikasi bagaimana rencana strategis diimplementasikan[103]. Hargreaves dan Hopcins (1991)) dalam Tony Bush[104] mengidentifikasi ekuivalen proses perencanaan pengembangan tapi dapat diaplikasikan ke dalam proses perencanaan antara lain

a. Audit ; sebuah sekolah meninjau ulang kekuatan dan kelemahan

102 A,A, Anwar, *Op. Cit.,* hal 53

103 Tony Bush & Marianne Coleman, *Manajemen Stategis Kepemimpinan Pendidikan,* (Yogyakarta; Penerbit IRCiSoD, 2010) hal 219

104 Tony Bush dan Mareanne Coleman, Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan, (Yogyakarta; IRGiSeD, 2012) Hal 220

b. Kontruksi ; prioritas pengembangan dipilih dan kemudian diarahkan kepada target yang spesifik
c. Implementasi ; prioritas yang direncanakan dan targetnya diimplementasikan
d. Evaluasi ; kesuksesan implementasi dicek

Rencana strategis pengembangan sumber daya insani menawarkan sebuah alternatif yang dapat dilakukan dalam sebuah implementasi kebijakan pengembangan SDI dalam organisasi pesantren. Rencana strategis tersebut untuk menganalisis kondisi kebijakan dan kemungkinan kondisi pesantren pada saat sebelum sebuah kebijakan atau manajemen itu layak dilakukan atau tidak. Untuk menganalisis masalah-masalah administrasi dan kebijakan organisasi maupun untuk mengkaji masalah-masalah manajemen dan kinerja organisasi pesantren pada awalnya dilakukan analisis SWOT.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (oppurtunites) dan ancaman (treats) dengan faktor internal kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses). Kedua faktor tersebut harus dipertimbangkan dalam analisis SWOT[105]. Implementasi analisis SWOT[106] dapat digambarkan sebagai berikut ;

a. Kekuatan
   1) Memiliki tenaga kerja yang cukup terampil, berpengalaman dan berdedikasi tinggi pada pekerjaan

[105] Husen Umar, Metodologi Penelitian Aplikasi dalam Pemasaran (Jakarta; Gramedia, 1999) hal 92-93

[106] Freddy Rangkuti, Analisis SWOT; Teknik Membelah Kasus Bisnis (Jakarta, Gramedia, 2006) hal 124-129

2) Memiliki kemampuan memberikan kesejahteraan yang relatif cukup memadai bagi karyawan dan keluarganya
3) Memiliki kemampuan untuk mengelola jenis-jenis program pendidikan sesuai dengan kebutuhan
4) Masih memimpin keunggulan akademik dalam bidang manajemen mutu
5) Memiliki standarisasi pendidikan yang dapat mempertinggi daya saing

b. Kelemahan
   1) Jumlah karyawan relatif besar karena harus mempersiapkan tenaga kerja terlebih dahulu
   2) Belum mantapnya pola perencanaan dan pembinaan tenaga kerja kerja ke arah profesionalitas
   3) Sebagian dari proses pengembangan sumber daya insani masih menggunakan pola lama
   4) Dalam waktu jangka panjang tidak dapat memenuhi permintaan sesuai dengan stakeholder
c. Peluang
   1) Masih tingginya keinginan masyarakat untuk menyekolahkan putranya di pesantren
   2) Pesantren memiliki citra yang baik dalam menanamkan moralitas anak didik
   3) Tersedianya lembaga pendidikan umum disamping pendidikan agama
   4) Semakin banyak alternatif sumber dana
   5) Memiliki citra pesantren kuat

6) Kebijakan pesantren dalam pengembangan sumber daya insani
7) Tersedianya dana cukup untuk pengembangan sumber daya insani

d. Ancaman
   1) Rendahnya pengetahuan masyarakat untuk memilih pendidikan berMutu bagi putra-putrinya
   2) Bertambahnya lembaga pendidikan yang tidak terstandarisasi
   3) Kemungkinan berpindahnya tenaga kerja ke institusi-institusi lain

e. Alternatif strategi
   1) Meningkatkan pengelolaan pendidikan dengan mutu yang baik
   2) Mengembangkan dan meningkatkan citra pesantren dengan kebijakan pengembangan sumber daya insani
   3) Mengembangkan rancang bangun dan perekayasaan lembaga pendidikan yang produktif
   4) Memaksimalkan program pendidikan dengan alternatif program pilihan ekstra kurikuler yang memadai
   5) Melanjutkan pembinaan sumber daya insani

f. Beberapa sasaran
   1) menyediakan sumber daya insani yang kompeten
   2) Meningkatkan Mutu pendidikan
   3) Menjamin mutu output dan outcome

g. Asumsi
    1) Sumber daya insani jika dikembangkan secara optimal berdampak pada peningkatan Mutu kinerja dan pengelolaan kelembagaan lebih bermutu
    2) Sumber daya insani yang profesional mampu melahirkan suatu perwujudan struktur organisasi yang lebih maju atau mendatangkan peluang terjadinya transformasi organisasi
    3) Sumber daya insani memegang peranan penting dan faktor utama di dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi
h. Strategi yang dipilih
    1) Perencanaan Pengembangan sumber daya insani
    2) Strategi pengembangan sumber daya insani

Perencanaan Pengembangan sumber daya insani terdiri dari lima komponen yaitu tujuan sumber daya insani, perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya insani, peramalan sumber daya insani dan pelaksanaan program sumber daya insani[107].

Tujuan sumber daya insani, perancanaan sumber daya mausia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan pada kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional.

Perencanaan organisasi, aktivitas yang dilakukan pesantren untuk mengadakan perubahan yang positif dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi perkembangan organisasi

---

[107] A,A, Anwar, *Op. Cit.,* hal 12

Pengauditan sumber daya insani, proses penyelidikan, penganalisaan, perbandingan informasi secara intensif dengan norma standar yang berlaku

Peramalan sumber daya insani, perlu menyusun formasi untuk mengisi SDI dengan memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan perencanaan karir

Pelaksanaan program sumber daya insani. Pengelolaan sumber daya insani diawali dengan perencanaan sumber daya insani, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan pemberhentian.

Pelaksanaan pengembangan sumber daya insani harus didasarkan pada strategi-strategi yang telah ditetapkan dalam pengembangan organisasi. Segala tindakan yang memberikan reaksi adalah strategi.[108] Sumber daya insani merupakan seluruh potensi kemampuan yang ada dalam diri manusia yang dapat dimanfaatkan bagi kepentingan kehidupan serta kelangsungan hidup manusia sendiri.[109] Karena itu, perlu upaya peningkatan Mutu manusia agar tersedia sumber daya insani yang berMutu dan dapat menyumbang peningkatan mutu produksi, Mutu kinerja. perlu ada investasi di bidang pendidikan, pelatihan, karena diyakini bahwa mewujudkan struktur organisasi yang lebih maju, terjadinya transformasi organisasi dan juga sumber daya insani memegang peranan penting dan faktor utama di dalam pelaksanaan tugas-tugas organisasi.

---

108 Sedarmayanti, *Manajemen Sumber daya Manusia,* (Bandung, PT Refika Aditama, 2011) hal 53

109 Nursyid Sumatmadja, *Geografi Pembangunan,* (Jakarta: Derektorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 1988) hal. 75

Pengembangan sumber daya insani dapat menjaga dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif[110] dilakukan dengan tahapan-tahapan pengembangan sumber daya insani yaitu identifikasi masalah, menetapkan tujuan, menetapkan kriteria keberhasilan, menetapkan metode pengembangan, mengadakan try out dan revisi, evaluasi. Sementara Edi Purnomo berpendapat bahwa, Islam mempunyai dua pandangan dasar mengenai pengembangan sumber daya insani; pertama, manusia yang bermutu adalah jika ia benar-benar menjalankan fungsinya sebagai khalifah fil ardli dengan tugas menebar kebaikan bagi alam semesta; kedua, suatu proses, usaha atau kerja tak hanya ditentukan oleh faktor internal kemampuan manusia tetapi juga oleh faktor eksternal di luar dirinya.[111] Pengembangan sumber daya insani dilakukan dengan tahapan-tahapan agar manusia yang bermutu dapat terwujud yaitu manusia benar-benar menjalankan fungsinya sebagai khalifah fil ardli dan memiliki komptensi dalam usaha atau kerjanya.

Investasi di bidang pendidikan dan pelatihan perlu diadakan suatu pendekatan dari pendidik dan lingkungan sekitarnya. Seperti diungkapkan Von Blaserfiled (1965) dalam suparno[112] bahwa pengetahuan dibentuk dari struktur konsepsi seseorang sewaktu dia berinteraksi dengan lingkungannya. Materi pendidikan menurut Imam

---

[110] VeithzalnRivai, Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Perusahaan,* (Jakarta; PT Rajagrafindo Persada, 2009), hal 236

[111] Edi Purnomo, *Peranan pondok pesantren Annuqoyyah Sumenep terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam era globalisasi,* (Malang; Universitas Negeri Malang, Skripsi tidak diterbitkan, 1997) 27-28

[112] Paul Suparno, *Filsafat Kontrukstivisme dalam pendidikan,* Yogyakarta, Penerbit Kanisius 1997) hal. 19

Zarkasyi[113] hendaklah pelajaran diberikan sesuai dengan perkembangan zaman. Mengesamping kebutuhan siswa mengindikasikan bahwa proses pendidikan berlangsung tidak demokratis.[114] Disisi lain, pendekatan dikotomis dalam pendidikan nasional dewasa ini telah melahirkan dua kemungkinan bentuk sikap. Pertama, melahirkan ilmuwan yang dangkal agama atau bahkan durhaka terhadap agama. Kedua, melahirkan rohaniawan yang kurang memahami perkembangan atau bahkan tidak tahu dengan dunia kekinian.[115] Upaya strategis penyiapan sumber daya insani perlu diadakan secara komprehensif dengan pendekatan, pengetahuan dan materi terpadu sebagai investasi di bidang pendidikan dan pelatihan.

Pendidikan sebagai upaya strategis penyiapan sumber daya insani, kiranya perlu mengangkat ajaran Islam sekaligus menjadikan lembaga pendidikan Islam sebagai wahana penyiapan sumber daya pembangunan. Bila melihat pendidikan Islam di Indonesia, ternyata pendidikan merupakan wadah untuk menyiapkan generasi yang berMutu secara moral dan intelektual masih jauh dari harapan.[116] Lebih-lebih setelah pandangan pakar-pakar pendidikan di Indonesia menilai bahwa salah satu sebab utama kegagalan pendidikan kita karena faktor

---

[113] Imam Zarkasyi, *Konsep pendidikan Imam Zarkasyi*, Dalam Abuddin Nata (Ed), Pemikiran Para Tokoh Pendidikan Indonesia; Kajian Filsafat Pendidikan Islam, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2001) hal. 202

[114] Paulus Hariyono, *Mendongkrak Kualitas Pendidikan*, Semarang, Mutiara wacana, 2008) hal 6

[115] Syamsul Nizzar, Dinamika Intelektual dan pemikiran Hamka tentang Pendidikan Islam (Jakarta; Kencana, 2008) hal. 218

[116] Baharuddin, Moh. Makin, pendidikan Humanistik, Konsep teori dan Aplikasi Praksis dalam Dunia Pendidikan, (Malang: Ar-Ruzz Media, 2009) hal. 125

pendidik. [117] Terhadap kondisi pendidikan, dapat dibuat suatu penilaian sementara bahwa dunia pendidikan sedang mengalami krisis.[118] Persoalannya adalah umat Islam belum mampu mengadakan eksplorasi untuk menjadikannya sebagai soko guru ekonomi bernafaskan Islam dan bagaimana mengaktualisasikannya menjadi praktek pendidikan ekonomi di dalam lembaga pendidikan.

Dalam kerangka perbaikan lembaga pendidikan, ada banyak hal yang dapat dilakukan; mulai dari perbaikan manajemen, peningkatan Mutu guru, efektivitas proses belajar mengajar dan berbagai usaha lain yang memungkinkan.[119] Sebagai akibat dari kemandulan keilmuan yang dimiliki lembaga pendidikan, maka Tarmidzi Taher mencoba menawarkan madrasah sebagai sekolah umum yang bercirikhas Islam yang muatan kurikulumnya sama dengan sekolah non madrasah.[120] Kemandulan keilmuan tidak boleh terjadi dengan memperbaiki manajemen, peningkatan mutu guru dan efektivitas kegiatan pembelajaran.

Upaya mewujudkan lembaga pendidikan yang efektif, lembaga pendidikan Islam mulai difikirkan

---

[117] Muhammad Ali, dkk., Ilmu dan Aplikasipendidikan, (Bandung, PT Imperial Bakhti Utama, 2007) hal 9

[118] Krisis disebabkan oleh kebijakan penyelenggaraan pendidikan tidak mampu menangkal kecenderungan global ekonomi kapitalik yang bersifatm material domistik, bahkan ketidakmampuannya disebabkan karena kehidupan sosial politik dan hukum tidak memberikan kontribusi, namun justru larut dalam moralitas hedonisme-materialisme tersebut. Suparlan Suhartono, Filsafat Pendidikan, (Yogyakarta, Arruz Media, 2007) hal 31

[119] Ngainun Naim, Rekontruksi Pendidikan Nasional, (Yogyakarta, Penerbit Teras, 2009) hal. 235

[120] Muhaimin, Wacana Pengembangan Pendidikan Islam (yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004) hal. 177

pengembangannya pada pencapaian keunggulan dalam output dan outcome lulusan. Untuk mencapai keunggulan tersebut maka seluruh komponen pendidikan baik yang menyangkut guru, sarana dan prasarana, lingkungan belajar, kurikulum, rentang waktu belajar serta pendukung lainnya, semuanya diarahkan untuk menunjang tercapainya tujuan tersebut.[121] Diantara faktor pendukung bagi pengembangan lembaga pendidikan yang baik adalah tersedianya guru yang profesional di bidangnya, bentuk kurikulum yang fleksibel dan dapat mengayomi tumbuhnya seluruh kemampuan peserta didik, metode pendidikan yang digunakan seyogyanya merangsang intelektual siswa, tersedianya sarana dan prasarana yang mendukung PBM yang efektif, tersedianya perpustakaan sebagai sumber belajar.[122] Jika lembaga pendidikan membuat prestasi tidak saja pada siswa tetapi pada semua komponen yang melingkupinya menjadi indikator yang paling dominan sebagai tempat belajar terbaik.[123] Pencapaian keunggulan dalam output dan outcome lulusan akan tercapai maksimal jika ketersedian guru yang profesional, kurikulum yang fleksibel, metode pendidikan yang efektif dan sarana dan prasarana yang yang memadai.

Strategi pengembangan pendidikan pada dasarnya merupakan upaya berencana sehingga mampu merekayasa terbentuknya sumber daya insani

---

[121] Imam Suprayogo, Reformasi Visi Pendidikan Islam, (Malang: Stain Press, 199) hal 72

[122] Syamsul Nizzar, *Dinamika Intelektual dan pemikiran Hamka tentang Pendidikan Islam* (Jakarta; Kencana, 2008) hal. 187

[123] Aan Komariah, Cepi Triatna, *Visionary Leadership menuju sekolah efektif*, (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2010) hal 34

yang cerdas.[124] Diperlukan langkah-langkah proses pembelajaran yang efektif agar mencapai mutu SDI yang handal guna mendorong pertumbuhan dan perkembangan ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi.[125] Menurut A.Malik Fadjar[126] strategi pengembangan sumber daya insani untuk pembangunan ekonomi, pertama diperlukan adanya lompatan ke depan di sektor pendidikan formal ke depan. Kedua harus diciptakan tradisi economical mainded melalui pendidikan informal terutama keluarga.[127] Lompatan pendidikan formal ke depan untuk menjadikan lembaga-lembaga pendidikan masuk ke dalam jaringan industri baik manfaktur maupun jasa yang selama ini teralienasi dari kehidupan pendidikan formal. Keluarga memegang peranan penting dalam upaya menanam sikap economical mainded tetapi mereka belum mengembangkan tradisi ekonomi dalam jaringan keluarga. berupa tranformasi nilai pendidikan yang diharapkan seperti; adanya nilai yang harus dipertahankan dan disampaikan secara otoritatif karena peserta didik belum dewasa dengan demikian nilai tersebut tidak boleh jauh dari realitas kongkrit yang dihadapi karena mereka masih pemula; adanya perubahan sikap, watak dan intelektual yang harus dilakukan secara liberal dan moderat, karena dalam kelompok dan tahap ini peserta didik sudah dewasa baik fisik maupun intelektualnya; adanya struktur yang harus dirubah secara mendasar baik

---

[124] Yusuf Amir Feisal, Reorientasi Pendidikan islam, (Jakarta: Gema Insani Press, 1995) hal. 51

[125] Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam,* (Jakarta, Ciputat Press, 2005) hal 217-218

[126] A. Malik Fadjar, *Visi Pembaharuan Pendidika Islam* (Jakarta: CV Alfa Grafikatama, 1998) hal. 42

[127] *Ibid.*, hal 42-43

sosial, ekonomi mupun politik dalam hal ini peserta didik mereka yang telah matang dan mapan baik intelektual maupun emosinya.[128] Terbentuknya sumber daya insani yang cerdas harus diciptakan dan tidak boleh jauh dari realitas kongkrit melalui langkah-langkah proses pembelajaran yang efektif agar mencapai mutu SDI yang handal guna mendorong pertumbuhan dan perkembangan ekonomi, ilmu pengetahuan dan teknologi

Pendidikan Islam dapat optimis dalam menatap masa depan bila; para pengelola lembaga pendidikan Islam senantiasa tanggap atas aspirasi masyarakat dan dapat menerjemahkan secara cerdas dalam program pendidikan; ada kejelasan antara yang dicita-citakan dengan langkah-langkah operasionalnya; penguatan di bidang keilmuan dan sistem kelembagaannya; pembaharuan dalam sistem pengelolaan dan manajemennya[129] Pendidikan dikatakan bermutu apabila memiliki pengetahuan, keterampilan dan karakter yang dapat diandalkan. Tanpa menghasilkan lulusan yang bermutu, pendidikan bukanlah suatu investasi sumber daya insani melainkan pemborosan baik segi biaya, tenaga maupun waktu disamping masalah sosial.[130] Masa depan Pendidikan Islam amat ditentukan oleh pendidikan bermutu dengan kejelasan program pendidikan yaitu ada kejelasan antara yang dicita-citakan dengan langkah-langkah operasionalnya; ada penguatan di bidang

[128] Suyudi, *Pendidikan Dalam Presfektif Islam,* (Yogyakarta: Penerbit Mi'raj, 2005) hal. 275-276

[129] Syamsul Aripin dan tobroni, *Islam Pluralisme Budaya dan Politik* (Yoyakarta: Simpress, , 1994) hal. 97

[130] Sutrisno, *Pendidikan Islam Yang menghidupkan* (Yogyakarta: Penerbit Kota Kembang, 2006) hal. 119

keilmuan dan sistem kelembagaannya; ada pembaharuan dalam sistem pengelolaan dan manajemennya.

Sumber daya bermutu tinggi adalah cendikiawan yang mampu memadukan pola fikir dan dzikir secara seimbang, atau lebih dikenal dengan istilah ulul albab.[131] Karakteristik ulul albab adalah orang yang selalu bertadabbur, mengambil i'tibar, memiliki hikmah dan bertakwa, Jadi ulul albab adalah orang yang mampu mengintegrasikan dua potensi intelektual dan spiritual.[132] Untuk menciptakan generasi muda yang memiliki kemampuan di zaman modern ini, pendidikan Islam tidak boleh mencetak ulama bisu terhadap berbagai kenyataan sosial.[133]

Ciri-ciri lembaga pendidikan Islam yaitu holistik, dinamis dan inovatif, responsif dan fleksibel, terbuka, berbasis masyarakat, relegius.[134]Lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan ilmu-ilmu keislaman hendaknya memasukkan dasar-dasar pengetahuan kemanusiaan, ilmu pendidikan dan psikologi dengan memperhatikan keseimbangan ilmu agama dan umum.[135] Berdasarkan alquran dan hadits, kaum muslim telah sukses mewarnai sejarah kebudayaan mereka dengan pemahaman

---

131 Fuad Amshari, *Masa Depan Umat Islam, Peluang dan Tantangan* (Surabaya: al-Bayan, 1993) hal. 84

132 Jalaluddin Rahmad, *Islam Alternatif* (Bandung: Mizan, 1992) hal. 212

133 A. Syafi'i Ma'arif, *Peta Bumi Intelektualisme Islam di Indonesia* (Bandung, Mizan, 1993) hal 150

134 Abuddin Nata, *Ilmu Pendidikan Islam,* (Jakarta; Kencana Prenada Group, 2010) hal 214-215

135 Hery Noer Ali dan Munzier, *Watak Pendidikan Islam* (Jakarta: Friska Agung Insani, 2000) hal. 232

dan interpretasi yang produktif, sehingga mampu mensosialisasi ide-ide islamisasi ilmu pengetahuan.[136]

Keberhasilan atau kegagalan lembaga pendidikan Islam dalam menampilkan kinerjanya tergantung pada manajemen sumberdaya manusia. Sejauhmana pesantren merencanakan, mengorganisir, menggerakkan dan mengontrol program kerjanya, berpengaruh langsung terhadap kinerja pesantren. Kinerja pesantren ditunjukkan oleh iklim kehidupan pesantren, budaya organisasi pesantren, etos kerja, semangat kerja guru, prestasi belajar siswa, disiplin warga pesantren secara keseluruhan. Kinerja pesantren yang baik akan berdampak pada kepuasan stakeholder dalam mekanisme sistem layanan pendidikan di masing-masing satuan pendidikan. Kinerja sekolah dan kepuasan stakeholder merupakan satu kesatuan yang sulit untuk dipisahkan sebab kinerja berpengaruh langsung terhadap kepuasan stakeholder

4. Beberapa Teori Tentang Langkah-langkah Pengembangan SDI

Pengembangan sumber daya insani merupakan suatu cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar. Tantangan-tantangan ini menyangkut keusangan karyawan, perubahan sosoteknis dan perputaran tenaga kerja. [137] Program pengembangan SDI hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah

[136] Abdurrahman Syah, *Pembahruan Kurikulum Pendidikan Islam,* (Yogyakarta: Global Pustaka Utama, 2002) hal. 28

[137] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta, BPFE-YOGYAKARTA, 2012) hal 117

serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan saat ini maupun masa depan. pengembangan sumber daya insani dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi da semakin ketatnya persaingan global. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. [138]

Menurut Sondang P. Siagaan bahwa langkah-langkah pengembangan SDI dapat ditempuh

a. Penentuan kebutuhan

   Penentuan kebutuhan itu mutlak diperlukan didasarkan pada analisis kebutuhan yang tepat paling sedikit ada dua hal, yaitu; masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

b. Penentuan sasaran

   Sasaran yang ingin dicapai dapat dinyatakan sejelas mungkin baik bersifat teknikal maupun menyangkut keprilakuan. Penentuan sasaran tersebut berguna ;

   1) Sebagai tolak ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan
   2) Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan.

c. Penetapan isi

[138] Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta, PT Bumi Aksara, 2012) hal 68

Program pelatihan dan pengembangan sedikitnya ditentukan dalam dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai baik dalam arti teknikal maupun dalam bentuk keprilakukan

d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Prinsip belajar yang layak dipertimbangkan berkisar pada lima hal yakni partisipasi, repetisi, rerlevansi, pengalihan dan umpan balik. Partisipasi pada umumnya belajar langsung dengan cepat dan pengetahuan atau keterampilan yang dieperoleh diingat lebih lama. Repetisi adalah melalui pengulangan agar semua informasi yang pernah diterima tersimpan di otaknya. Relevansi bahwa kwgiatan belajar berlangsung lebih efektif apabila bahan yang dipelajari berhungan dengan makna kongkret sesuai kebutuhan seseorang. Pengalihan pengetahuan dan keterampilan terjadi karena penerapan teori dalam situasi nyata atau karena praktek yang bersifat simulasi. Umpan balik dimaksud untuk mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai baik pengetahuan dan keterampilan yang belum dikuasai sebelumnya.

e. Pelaksanaan program

Pelaksanaan program sangat situasional sifatnya, artinya penekanan perhitungan kepentingan organisasi, kebutuhan peserta dan penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang tercermen pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

f. Identifikasi manfaat

Apabila dilakukan dengan tepat, berbagai manfaat dapat diperoleh antara lain ;

1. Beban pengelola sumber daya insani untuk merekrut tenaga kerja baru berkurang yang pada gilirannya mengurangi biaya yang harus disediakan dan dikeluarkan untuk kepentingan rekrutmen dan seleksi
2. Kebijaksanaan promosi dari dalam dapat berjalan dengan baik
3. Para pegawai merasa bahwa berkarya dalam organisasi berartimeniti karier dan tidak sekedar cari makan
4. Lebih terjamin komunitas pekerjaan dalam organisasi
5. Terwujudnya komitmen yang lebih besar dari pada karyawan terhadap organisasi karena keinginan pindah pekerjaan menjadi lebih kecil

g. Penilaian pelaksanaan program.

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembanga dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses trensformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apbila terjadi paling sedikit dua hal yaitu ;

1) Peningkatan kemampuan dalam melaksanaakan tugas
2) Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.[139]

[139] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta, Bumi Aksara, 2009) hal 186

Gary Dessler menyebutkan ada lima langkah proses pengembangan SDI yaitu pertama, analisis kebutuhan yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan yang terukur serta tujuan prestasi. Langkah kedua, menrencanakan instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan. Ketiga, langkah validasi, dimana orang yang terlibat membuat program pelatihan dapat menyajikannya kepada pemirsa yang mewakilinya. Keempat, menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargertkan. Kelima, evaluasi dan tindak lanjut yaitu pihak manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program tersebut. [140] Achmad Sudiro menjelaskan tahap-tahap perencanaan dan pengembangan SDI yaitu self Assesment, reality chek, Goal setting dan action planning. Self assesmen adalah penilaian diri sendiri yang berguna bagi karyawan menentukan minat, nilai-nilai, baikat dan kecenderungan perilaku. Reality check berguna untuk mendapatkan informasi, mengevaluasi keahlian dan pengetahuan karyawan. Goal setting berkenaan dengan proses perencanaan karier terkait posisi karyawan yang diharapkan, tingkat keahlian, penetapan pekerjaan atau peningkatan keahlian. Action planning berkaitan dengan penetapan program apa, dimana, dimana, kapan

[140] Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta, PT Indeks, 2003) hal 281

dan bagaimana karyawan akan dikembangkan.[141] Tahapan-tahapan pegembangan SDI seperti dikatakan oleh AA. Anwar Prabu Mangku Negara yaitu identifikasi kebutuhan (job studi), menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan, menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, menetapkan metode pengembangannya, mengadakan percobaan dan revisi, mengimplementasikan dan mengevaluasi.[142] Sementara Ike Kusdyah Rachmawati- mengatakan langkah-langkah pengembangan SDI yaitu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, tujuan pengembangan, merencanakan dan mengembangkan program pengembangan, implementasi program, evaluasi dan monitoring.[143]

1. Sistem Pesantren Salaf

Pesantren salaf sebagai salah satu lembaga pendidikan tertua di tanah air. Apabila ditilik dari unsur-unsur pesantren salaf terdiri dari :

a. Kyai

Kyai, dikenal sebagai guru pendidik utama di pesantren yang selalu mememberikan bimbingan, pengarahan dan pendididkan kepada para santri. Pendidik lainnya sebagai pembantu dikenal dengan istilah ustadz atau santri senior. Kyai, dalam pengertian umum adalah pendiri atau pimpinan pesantren, sebagai muslim terpelajar telah membaktikan dirinya

---

[141] Achmad Sudiro, *Perencanaan Sumber Daya Manusia,* (Malang, UB Press, 2008) hal 92

[142] A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia,* (Bandung, Rofico Aditama, 2011) hal 52

[143] Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta, CV Andi Offset, 2008) hal 112

demi Allah dan menyebar luaskan serta memperdalam ajaran-ajaran dan pandangan Islam melalui kegiatan pendidikan.[144] Menurut Karel A. Steenbrink dijadikan tolok ukur sebutan kyai yaitu: pengetahuannya, kesahihannya, keturunannya, dan jumlah santrinya.[145] Sementara Hiroko Horikoshi menggambarkan figur kyai sebagai sosok yang menduduki posisi sentral dalam masyarakat Islam tradisional dan menyatakan berbagai golongan hingga mampu melakukan tindakan kolektif, jika diperlukan. Dia mengambil peran sebagai poros hubungan antar umat dengan Tuhan. Pada pandangan sebagian besar pengikutnya, kyai adalah contoh muslim ideal yang hendak mereka capai. Dia seorang yang dianugerahi pengetahuan dan rahmat Tuhan.[146] Kyai merupakan unsur yang paling essensial dalam kehidupan pesantren, karenanya pertumbuhan pesantren amat tergantung pada kemampuan pribadi Kyai.

b. Masjid

Masjid sebagai unsur ke dua di pesantren yaitu tempat yang paling strategis untuk mendidik para santri, untuk praktek sembahyang berjamaah lima waktu, khotbah, sembahyang Jum'at dan pengkajian kitab-kitab Islam Klasik. Kedudukan masjid sebagai pusat pendidikan dalam tradisi pesantren. Dimanapun kaum Muslimin berada, mereka selalu menggunakan masjid sebagai tempat pertemuan,

---

144 Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial*, Peterj.: Butche B. Soendjojo, (Jakarta: P3M, 1986), 31.

145 Karel A. Steenbrink, *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Pendidikan Islam dalam Kurun Modern*, Peterj.: Karel A. Steenbrink dan Abdurrahman, (Jakarta: LP3ES, 1986), 106

146 Hiroko Horikhosi, *Kiai dan Perubahan Sosial*, (Jakarta: P3M, 1987), 232.

pusat pendidikan administrasi dan kultural, yang hingga kini berlangsung selama 15 abad.[147] Pesantren khususnya di Jawa menjaga terus tradisi ini, para kyai selalu mengajar para murid-muridnya di masjid dan menganggap masjid sebagai tempat yang paling tepat untuk menanamkan disiplin para murid dalam mengerjakan shalat lima waktu, mendapatkan penggemblengan mental, pengetahuan agama.

c. Pondok/Asrama

Pondok atau asrama santri merupakan ciri khas tradisi pesantren, dimana para santrinya tinggal bersama dan belajar dibawah bimbingan seorang kyai. Asrama para santri tersebut berada di komplek pesantren bersama kyai bertempat tinggal disitu dengan fasilitas mesjid sebagai tempat ibadah dan kegiatan pendidikan keagamaan. Asrama pesantren menurut Zamakhsyari Dhofier mengapa pesantren harus disediakan bagi santri.[148] *Pertama*, kemasyhuran kyai dan kedalaman pengetahuannya tentang agama Islam menarik santri-santri dari jauh. Untuk dapat menggali ilmu dari kyai tersebut secara teratur dan dalam waktu yang lama para santri tersebut harus meninggalkan kampung halamannya dan menetap didekat kediaman kyai. *Kedua*, hampir semua pesantren berada di desa-desa dimana tidak tersedia perumahan (akomodasi) yang cukup untuk dapat menampung santri-santri, dengan demikian perlulah adanya suatu asrama khusus bagi para santri. *Ketiga*, adanya sikap timbal balik (resiprositas) antara kyai

[147] Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Tentang Pandangan Hidup Kyai*, (Jakarta: LP3ES, 1994), 49.

[148] *Ibid*., 46-47.

dan santri, dimana para santri menganggap kyai seolah-olah sebagai bapaknya sendiri sedangkan kyai menganggap santri sebagai titipan Tuhan yang harus senantiasa dilindungi. Sikap timbal balik ini menimbulkan keakraban dan perasaan tanggung jawab dipihak kyai untuk dapat menyediakan tempat tinggal bagi para santri.

d. Pengajaran Kitab-Kitab Islam Klasik

Pesantren salaf hanya mengajarkan Kitab-kitab Islam Klasik, terutama kalangan ulama Syafi'iyah merupakan satu-satunya pengajaran formal yang diberikan di lingkungan pondok pesantren. Tujuan utama pengajaran ini ialah untuk mendidik calon-calon ulama. Keseluruhan kitab-kitab Islam klasik yang diajarkan di pondok pesantren, dapat dikelompokkan menjadi, yaitu: 1). Bahasa; 2). Al-Qur'an; 3). Al-Hadist; 4). Tauhid; 5). Fiqh; dan 6). Tasawuf.

e. Santri

Santri istilah lain dai murid-murid yang belajar di pesantren. Santri ada dua bagian, *pertama* santri mukim yang bertempat tinggal di pondok pesantren, *kedua* santri kalong, yakni santri yang mengunjungi pondok pesantren secara teratur untuk belajar agama dan termasuk dalam kategori ini adalah mereka yang mengaji di langgar-langgar atau masjid-masjid pada malam hari saja, sementara pada siang mereka pulang ke rumah.[149] Umur santri bervariasi, ada dewasa, remaja dan anak-anak yang tinggal bersama di pesantren.

---

[149] Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan* ... Op. Cit., hal 30.

2. Kebijakan Pengembangan SDI dan Manajemen Perubahan

Kebijakan pengembangan SDI dijadikan pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Kebijakan-kebijakan tersebut senantiasa bersandar pada asumsi-asumsi mengenai perilaku mengandung insentif untuk mendorong orang untuk melakukan sesuatu atau juga selalu memuat disinsetif yang mendorong untuk tidak melakukan sesuatu. Kebijakan harus mampu menyatukan perkiraan-perkiraan mengenai keberhasilan yang akan dicapai dan mekanisme mengatasi kegagalan yang mungkin terjadi.[150] Kebijakan dibuat bukan tanpa maksud dan tujuan[151]. Maksud dan tujuan kebijakan adalah untuk memecahkan masalah yang menjadi tantangan dalam dunia pendidikan pesantren

Atau bisa jadi kebijakan pengembangan SDI menjadi pedoman tindakan yang paling mungkin memperoleh hasil yang diinginkan. Kebijakan merujuk pada proses pembuatan keputusan-keputusan penting organisasi, termasuk identifikasi berbagai alternatif seperti prioritas program atau pengeluaran, dan pemilihannya berdasarkan dampaknya terhadap perubahan struktur organisasi pesantren.

Perubahan struktur organisasi pesantren diawali dengan mempersiapkan semua SDM untuk menerima perubahan, karena manusia menjadi subjek dan objek

[150] Edi Suharto, Kebijakan Social Sebagai Kebijakan Publik (Bandung, Alfabeta, 2013) hal 8

[151] Joko Widodo, Analisis Kebijakan Publik (Malang, Bayumedia Publishing, 2012) hal 14

perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan. Karena itu, perubahan SDM dimulai dengan melakukan pencairan terhadap pola perilaku lama yang cenderung mempertahankan status quo, untuk diubah agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis. Dalam hal tersebut diperlukan pemberdayaan SDI yang merupakan kebutuhan untuk berlangsungnya proses perubahan.

Tidak semua SDI memahami akan arti pentingnya melakukan perubahan. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan pemahaman terhadap karakter perubahan itu sendiri, apa yang dimaksud perubahan, mengapa perlu perubahan, dan factor apa yang mendorong perubahan. Sampai di mana kesiapan untuk melakukan perubahan dan bagaimana manajemen perubahan agar mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen perubahan sebagai suatu proses sistematis dalam menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk mempengaruhi perubahan pada orang yang terkena dampak dari proses tersebut. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi yang diperlukan secara sukses dengan cara yang terorganisir dan metode, melalui pengelolaan dampak perubahan pada orang yang terlibat.

3. Dampak Kebijakan Pengembangan SDI Terhadap peningkatan mutu lulusan

   a. Output Pendidikan Pesantren

      Output pendidikan merupakan prestasi yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di lembaga pendidikan dapat diklasifikasi menjadi

2 yaitu, output berupa prestasi akademik dan non akademik. Output akademik misalnya NEM, lomba karya ilmiyah, lomba bahasa inggris, matematika, fisika, cara-cara berfikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif dan ilmiah) sedangkan output non akademik misalnya, prestasi di bidang olah raga dan kesenian.[152]

Prestasi bermutu dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu aktivitas atau tolak ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan baik dan terukur[153]. Sedangkan mutu beragam tergantung individu memaknakannya. Dalam Kamus Modern Bahasa Indonesia adalah mutu artinya kualitas baik buruknya barang.[154] Quraish Shihab yang mengartikan mutu sebagai tingkat baik buruk sesuatu atau mutu sesuatu.[155] Pengertian mutu tersebut mengisaratkan adanya kenaikan tingkatan menuju suatu perbaikan atau kemapanan. Menurut Supranta mutu adalah sebuah kata yang bagi penyedia jasa merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan baik.[156] Sedangkan Guets dan Davis dalam bukunya Tjiptono menyatakan mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa,

---

[152] Sofan Amri, *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar & Menengah,* (Jakarta; Prestasi Pustakaraya, 2013) hal 299

[153] Ahmadi, Syukran Nafis, *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta; Laksbang PRESSindo, 2012) hal 56

[154] M. Dahlan Al Barry, *Kamus Modern Bahasa Indonesia, Arloka*, Yogyakarta, 2001: 329

[155] Quraish. Shihab, *Membumikan Al-Quran*, Mizan, Bandung, 1999: 280

[156] Supranta. J, *Metode Riset*, PT Rineka Cipta, Jakarta, 1997: 288

manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.[157]

Selanjutnya menurut Deming mutu kesesuaian dengan kebutuhan pasar, menurut Juran mutu adalah kecocokan dengan produk, Crosby mengartikan mutu keseuaian dengan yang diisyaratkan, menurut Husaini Usman mutu adalah tingkat. [158] Mutu pendidikan sering kali seirama dengan wujud pengembangan sumber daya insani yang melekat pada tuntutan kebutuhan hasil (output) pendidikan. Tolak ukur mutu pendidikan menjadi harapan dan keinginan semua pihak yang tercermin dari kinerja pesantren yang mampu mendongkrak prestasi lembaga pendidikan pada tingkat produktivitas dan kemampuan memberikan kepuasan bagi pelanggannya.

Kinerja pesantren adalah prestasi lembaga pendidikan yang dihasilkan dari proses/perilaku pesantren. Kunci untuk meningkatkan kinerja adalah dengan memastikan aktivitas SDI mendukung usaha organisasi yang terfokus pada 1) Produktivitas, yakni diukur dari jumlah output pertenaga kerja, peningkatann tanpa henti pada produktivitas yang telah menjadi kompetensi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan sistem manajemen, 2) Mutu, yakni suatu barang atau jasa sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang Mutunya buuk, perkembangan

[157] Tjiptono, Fandy, *Manajemen Jasa Edisi* I Cet II, Andi Offcet, Yogyakarta, 1995: 51

[158] Sofan Amri, *Op, Cit.* hal 17

dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang, 3) Pelayanan, yakni SDI sering kali terlibat pada produksi barang dan jasa.[159]

Kinerja lembaga pendidikan dapat diukur dari mutu / kualitasnya, efektivitasnya, produktivitasnya, efesiensinya, inovasinya, mutu kehidupan kerjanya dan moral kerjanya. Khusus yang berkaitan dengan mutu output sekolah, dapat dijelaskan bahwa output sekolah dikatakan bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan, khususnya prestasi belajar siswa baik prestasi akademik maupun prestasi non-akademik menunjukkan pencapaian yang tinggi. Mutu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh banyak tahapan kegiatan yang saling berhubungan (proses) seperti misalnya perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan.

Keefektifan adalah suatu pernyataan standar untuk mendefinisikan kualitas dan pemerataan beban kerja.[160] Efektif adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, Mutu dan waktu) telah tercapai. Semakin besar presentase target yang dicapai, semakin tinggi tingkat efektifitasnya. Efektivitas lembaga pendidikan di pesantren ditunjukkan oleh sumber daya pesantren yang diorganisasikan dan dimanfaatkan untuk menjamin semua santri, tanpa memandang ras, jenis kelamin, maupun status sosial-ekonomi, sehingga mereka dapat mempelajari materi kurikulum yang esensial

---

[159] Yasin, AH. *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam,* (Malang, UIN Maliki Press, 2012) hal 76

[160] Prof Dr. Ir Moerdjiarto, MSc, *Sekolah Unggul,* Jakarta; Duta Graha Pustaka, 2002 hal 69

di pesantren. Dalam hal ini, harus mengoptimalkan pencapaian tujuan pendidikan sebagaimana termuat di kurikulum pesantren.

Efektivitas pesantren sering dihubungkan dengan efisiensi pesantren. Efisiensi merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/ biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan. Efektivitas menunjukkan ketercapaian sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas pesantren merupakan kemampuan pesantren untuk merealisasikan berbagai tujuan dan kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan dan mampu bertahan hidup.

Keefektivannya ditunjukkan oleh kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan target yang telah ditetapkan, bukan hanya sekedar pencapaian sasaran atau terpenuhinya berbagai kebutuhan untuk mencapai sasaran, tetapi erat kaitannya antara komponen- komponen sistem dengan mutu-mutu atau kualitas yang menjadi gambaran dan karakteristik menyeluruh dari lulusan serta menunjukan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang ditentukan dengan menjanjikan lulusan yang terbaik, keunggulannya secara kompetitif dan komperatif. Keunggulan kompetitif dimiliki oleh lulusan sejenis dalam jurusan yang sama, sedangkan komperatif oleh lulusan berbeda dari sekolah dengan sekolah lain.[161] Misalnya nilai ujian akhir, prestasi olahraga, prestasi karya ilmiah, dan prestasi karya seni. Mutu lulusan dipengaruhi oleh tahapan- tahapan kegiatan lembaga

[161] Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan,* (Jakarta; PT Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002) hal 95

pendidikan yang saling berhubungan meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi.

Merujuk pada kebijakan pesantren bagi peningkatan mutu lulusan, hal mana kebijakan tersebut merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan sumber daya pesantren melalui perbaikan, pengembangan dan pelatihan. Kebijakan disini sebagai suatu pendekatan manajemen yang memusatkan perhatian pada peningkatan mutu dengan komponen terkait. Dengan demikian keefektifan ditunjukkan pada tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai (archivement atau observed output) dan kemampuan mengoptimalkan semua masukan dan proses bagi ketercapaian output pendidikan di lembaga pesantren yang ditandai dengan dimilikinya semua kemampuan dan prestasi siswa.

Proses perekayasaan berbagai sumber dan metode yang diarahkan pada terjadinya pembelajaran di pesantren yang optimal merujuk pada pemberdayaan semua komponen lembaga pendidikan pesantren sebagai tempat belajar berdasarkan tugas pokok dan fungsinya masing- masing struktur program dengan tujuan agar santri belajar dan mencapai hasil yang ditetapkan yaitu standar kompetensi. Tidak semua lembaga pendidikan pesantren memiliki kelengkapan komponen sistem dikatakan efektif. Hal ini sangat tergantung pada tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan pada masing- masing komponen, terutama tercapainya output pesantren yaitu menghasilkan lulusan yang bermutu. Penekanan keefektifannya

pada proses belajar yang berlangsung pada proses belajar yang berlangsung secara aktif atau ada keterlibatan berbagai pihak terutama santri dan guru sebagai subjek belajar.

Kebijakan pesantren itu payung hukum dalam merencanakan program lembaga pendidikan dalam rangka meningkatkan mutu lulusan. Mutu pesantren merupakan perwujudan kemampuan lembaga pendidikan dalam mendayagunakan sumber-sumber pendidikan untuk meningkatkan kemampuan belajar seoptimal mungkin. Pendayagunaan kemampuan sistem pendidikan dasar, baik dari segi pengelolaan maupun dari segi proses pendidikan, yang diarahkan secara efektif untuk meningkatkan nilai tambah dan faktor-faktor input agar menghasilkan output yang setinggi-tingginya pada pelaksanaan pendidikan di suatu lembaga, sampai dimana pendidikan di lembaga tersebut telah mencapai suatu keberhasilan.[162]

Mutu pesantren mengacu pada hasil atau prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan baik berupa hasil test kemampuan akademis, misalnya ulangan umum, EBTA atau UN pada setiap kurun waktu tertentu. Bisa jadi prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dibidang lain seperti di suatu cabang olah raga, seni atau keterampilan tambahan tertentu. Bahkan prestasi lembaga pendidikan dapat berupa kondisi yang tidak dapat dipegang (intangible) seperti suasana disiplin, keakraban,

[162] A. Supriyanto *Jurnal Ilmu Pendidikan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar Di Daerah Diseminasi*, November 1997, Jilid 4, IKIP, 1997: 225

saling menghormati, kebersihan dan sebagainya.[163] Mutu lembaga pendidikan dapat menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan dasar untuk belajar, sehingga dapat mengikuti bahkan menjadi pelopor dalam pembaharuan dan perubahan dengan cara memberdayakan sumber-sumber pendidikan secara optimal melalui pembelajaran yang baik dan kondusif. Pesantren yang berMutu disebut juga lembaga pendidikan yang berprestasi, lembaga pendidikan yang baik atau lembaga pendidikan yang sukses, lembaga pendidikan yang efektif dan lembaga pendidikan yang unggul. Lembaga pendidikan yang unggul dan bermutu itu adalah lembaga pendidikan yang mampu bersaing dengan santri di luar lembaga pendidikan. Disamping itu, lembaga pendidikan memiliki akar budaya serta nilai-nilai etika moral (akhlak) yang baik dan kuat.[164]

Mutu lembaga pendidikan ditentukan oleh kemampuan menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang akan dihadapi sekarang dan masa yang akan datang. Proses pendayagunaan kemampuan lembaga dan sistem pendidikan dalam memberdayakan sumber-sumber pendidikan bertujuan untuk meningkatkan mutu yang sesuai dengan harapan atau tujuan pendidikan melalui proses pendidikan yang efektif. Diharapkan mutu lembaga pendidikan menghasilkan lulusan yang berkualitas, yaitu lulusan yang memiliki prestasi

[163] Umaedi, *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah*, Direktur Pendidikan Menengah dan Umum, April, 1999: 4

[164] Abdul Chafidz, *Sekolah Unggul Konsepsi dan Problematikanya,* MPA No. 142, Juli 1998: 39

akademik dan non-akademik yang mampu menjadi pelopor pembaruan dan perubahan sehingga mampu menjawab berbagai tantangan dan permasalahan yang dihadapinya, baik di masa sekarang atau di masa yang akan datang.

Sementara produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input). Dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki dua dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian target berkaitan dengan Mutu, kuantitas dan waktu. Yang kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Produktivitas adalah suatu konsep yang menunjang adanya keterkaitan hasil kerja dengan sesuatu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari tenaga kerja.[11] Menurut Muchdarsyah Sinungan, produktivitas adalah hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya, misalnya produktivitas ukuran efisien produktif suatu hasil perbandingan antara hasil keluaran dan hasil masukan.[12] Sementara Payaman J. Simanjuntak menjelaskan produktivitas sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang terdiri dari beberapa faktor seperti tanah, gedung, mesin, peralatan, dan sumber daya insani yang merupakan sasaran strategis karena peningkatan produktivitas tergantung pada kemampuan tenaga manusia.

Produktivitas pendidikan dapat dilihat dari dua sudut pandang, pertama sudut individu dan kedua, sudut organisasi. Dari sudut individu, produktivitas dapat dipandang sebagai potensi yang terdapat dalam diri individu yang digunakan secara maksimal tanpa ada ketergantungan dari pihak lain. [165] Produktif berkaitan dengan kreatif, orang kreatif dapat dikatakan orang produktif. Untuk dikatakan produktif orang tersebut harus menjadi dirinya kreatif. Sedangkan produktivitas organisasi adalah penjumlahan produktivitas perorangan dari setiap individu dalam organisasi tersebut.

Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum. Pengertian produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan di hari lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari baik dari hari ini. Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya insani merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi oleh tiga faktor

1). Mutu dan kemampuan fisikal tenaga kerja

Mutu dan kemampuan tenaga kerja dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos, mental dan kemampuan fisik tenaga kerja.

2). Sarana pendukung

[165] Rohiat, *Kecerdasan Emosional Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Bengkulu, PT Refika Aditama, 2008, hal 17

Sarana pendukung atau peningkatan produktivitas kerja tenaga kerja dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu pertama, menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi sarana, dan peralatan produksi, tingkat keselamatan dan kesehatan serta suasana di lingkungan kerja itu sendiri. Kedua, menyangkut kesejahteraan tenaga kerja yang tercermin di sistem pengupahan dan jaminan kelangsungan kerja.

3). Supra sarana

Aktifitas perusahaan tidak terjadi di isolasi. Apa yang terjadi di dalam perusahaan dipengaruhi oleh apa yang terjadi diluarnya, seperti sumber faktor produksi yang akan digunakan, prospek pemasaran, perpajakan perijinan, dll.

Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia atau lembaga pendidikan. Oleh karena itu tenaga kerja merupakan faktor penting dalam mengukur produktivitas. Hal ini disebabkan oleh dua hal, antara lain; pertama, karena besarnya biaya yang dikorbankan untuk tenaga kerja sebagai bagian dari biaya yang terbesar untuk pengadaan produk atau jasa; kedua, karena masukan pada faktor-faktor lain seperti modal.

Produktivitas merupakan keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan Mutu kehidupan dan penghidupan di segala bidang. Produktivitas mengandung pengertian yang berkenaan dengan konsep ekonomis, filosofis dan sistem. Sebagai konsep ekonomis, produktivitas

berkenaan dengan usaha atau kegiatan manusia untuk menghasilkan barang atau jasa yang berguna untuk pemenuhan kebutuhan manusia dan masyarakat pada umumnya. Sebagai konsep filosofis, produktivitas mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, dan mutu kehidupan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Hal inilah yang memberi dorongan untuk berusaha dan mengembangkan diri. Sedangkan konsep sistem, memberikan pedoman pemikiran bahwa pencapaian suatu tujuan harus ada kerja sama atau kepesantrenan dari unsur-unsur yang relevan sebagai sistem.

Kebijakan pesantren sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui peningkatan program-program pesantren, dalam arti melakukan terobosan baru menggagas sekolah yang mengarah pada pengembagan sumber daya insani. Dengan diupayakannya sekolah efektif bagi pengembangan sumber daya insani maka akan meningkatkan Mutu lulusan yang memiliki tingkat produktivitas kerja. Peningkatan produktivitas tersebut menunjukan tingkat kemampuan lembaga pendidikan pesantren dalam mencapai hasil (output), terutama dilihat dari sisi kuantitasnya dalam pengembangan sumber daya insani

Adapun efisiensi adalah perbandingan yang terbaik antara input (masukan) dan output (hasil antara keuntungan dengan sumber-sumber yang dipergunakan), seperti halnya juga hasil optimal yang

dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas. Efisiensi adalah penggunaan sumber daya secara minimum guna pencapaian hasil yang optimum. Efisiensi menganggap bahwa tujuan-tujuan yang benar telah ditentukan dan berusaha untuk mencari cara-cara yang paling baik untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Efisiensi hanya dapat dievaluasi dengan penilaian-penilaian relatif, membandingkan antara masukan dan keluaran yang diterima.

Efisiensi merupakan suatu ukuran dalam membandingkan rencana penggunaan masukan dengan penggunaan yang direalisasikan atau perkataam lain penggunaan yang sebenarnya. Efisiensi adalah perbandingan terbaik antara suatu kegiatan dengan hasilnya. Menurut definisi ini, efisiensi terdiri atas 2 unsur yaitu kegiatan dan hasil dari kegiatan tersebut. Kedua unsur ini masing-masing dapat dijadikan pangkal untuk mengembangkan Efisiensi merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber/biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan.

Dalam pengertian kebijakan pesantren dapat tersimpul pengertian efisiensi dalam arti bahwa setiap output lembaga pendidikan yang efektif bagi pengembangan sumber daya insani dapat berdaya-guna : artinya dengan tepat, cepat, hemat, dan selamat dalam standar Mutu lulusan. Tepat : kena sasaran, apa yang dikehendaki tercapai, atau apa yang dicita-citakan menjadi kenyataan. Cepat : tidak menghabiskan waktu yang tidak perlu, selesai tepat pada waktunya atau sebelum waktu yang ditetapkan.

Hemat : dengan biaya yang sekecil-kecilnya, tanpa terjadi pemborosan dalam bidang apapun. Selamat : segala sesuatu sampai pada tujuan yang dimaksud tanpa mengalami hambatan hambatan, kelambatan-kelambatan, ataupun kemacetan-kemacetan.

Inovasi yang dimaksud adalah ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi. Inovasi diartikan pula suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Atau Inovasi sebagai suatu perubahan yang baru yang menuju ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan bererncana, sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memprakarsai atau memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa.

Sebagai kaedah mencari jalan untuk menghasilkan produk atau perkhidmatan yang lebih baik sama ada melalui pengubahsuaian atau penambahbaikan, inovasi itu proses hasil cetusan idea-idea yang kreatif dan inovatif dalam mana-mana aspek kerja yang dapat meningkatkan Mutu dan produktivitas organisasi. Idea-idea ini boleh merangkumi apa-apa perubahan dalam bentuk sistem dan prosedur, kaedah dan cara bekerja maupun pengenalan teknologi. Ia berfungsi utama mengumpulkan idea baru individu atau usahawan dalam mengambil peluang-peluang perniagaan ke dalam bentuk idea yang boleh dipasarkan.

Inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Jadi, inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode, yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi hasil seseorang atau kelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil inverse (penemuan baru) atau discovery (baru ditemukan orang), yang digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau untuk memecahkan masalah pendidikan

Kebijakan pesantren bertujuan untuk melakukan inovasi dalam lembaga pendidikan, yakni meningkatkan sumber-sumber tenaga melalui sekolah efektif bagi pengembangan sumber daya insani. Pembaharuan (inovasi) diperlukan bukan saja dalam bidang teknologi, tetapi juga di segala bidang termasuk bidang manajemen pendidikan. Pembaruan pendidikan diterapkan didalam berbagai jenjang pendidikan juga dalam setiap komponen system pendidikan.

Kemajuan suatu lembaga pendidikan sangat berpengaruh pada outputnya sehingga akan muncul pengakuan yang rill dari santri, orang tua dan masyarakat. Namun lembaga pendidikan/ lembaga pendidikan tidak akan meraih suatu pengakuan rill apabila lembaga pendidikan tidak melakukan suatu inovasi di dalamnya dengan latar belakang kekuatan, kelemahan tantangan dan hambatan yang ada.

Mutu kehidupan kerja merupakan suatu kondisi kerja sebagai hasil dari interaksi antara individu dan pekerjaannya sehingga membuat pekerja lebih

produktif dan memberi kepuasan kerja. Pendekatan Mutu kehidupan kerja berupaya memenuhi kebutuhan yang dirasakan penting bagi karyawan dengan memberikan perlakuan yang fair, adil, dan suportif; memberikan kesempatan bagi tiap pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh; memberikan kesempatan untuk mewujudkan diri dan memberikan kesempatan untuk berperan aktif dalam pengambilan keputusan-keputusan penting yang melibatkan pekerjaan mereka.

Mutu kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari Mutu kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Mutu kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian pesantren. Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa Mutu kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap pesantren. Konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan Mutu sumber daya insani yang telah dikenal sejak dekade tujuh puluhan. Pada saat itu Mutu kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, pengayaan pekerjaaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang

partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan pondok pesantren. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi kyai, ustad dan santri bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia. Konsep mutu kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap warga pesantren dalam lingkungan pendidikannya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar pondok pesantren secara teknis membawa kepada mutu kehidupan kerja yang lebih baik.

Kinerja ustad dan pimpinan lembaga pendidikan di pesantren merupakan suatu hasil yang dicapai oleh mereka dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Kriteria kinerja kelihatan ketika berfungsinya interaksi antara kemampuan dan motivasi. Kemampuan sumber daya insani tanpa motivasi belumlah cukup mendongkrak kinerja. Dalam hal ini W. Edward Deming menemukan sistem motivasi tradisional cara terbaik dalam memotivasi karyawan, bahwa pemberian insentif dikaitkan dengan jenis pekerjaan bisa memperbesar output pekerja, yang dilanjutkan

inspektasi atas proses kerja termasuk mencatat butir-butir kesalahan pekerjaan karyawan.[166]

Diharapkan kebijakan pesantren menjadi harapan baru bagi pengembangan sumber daya insani melalui munculnya lembaga baru yang mendidik santri berdampak pada peningkatan mutu lulusan. Ketika pekerja berkomitmen pada pekerjaan untuk dilaksanakan dengan baik dan memiliki proses manajerial yang kuat untuk bertindak, maka mutupun akan mengalir dengan sendirinya.[167] Filsafat yang diterapkan oleh manajemen pesantren dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya insani khususnya berdimensi di dalamnya Mutu kehidupan kerja yang diharapkan dapat meningkatkan Mutu sumber daya insani yaitu partisipasi dalam pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja dan restrukturisasi kerja. Dengan demikian muncul lembaga pendidikan di pesantren berbasis pengembangan sumber daya insani itu sebagai cara pandang kepedulian pihak pesantren berdampak Mutu lulusan.

b. Outcome Pendidikan Pesantren

Outcome pendidikan merupakan suatu keluaran yang dapat langsung digunakan atau hasil nyata dari suatu keluaran. Indikator hasil adalah sasaran program yang telah ditetapkan[168]. Outcome pendidikan dapat dilihat antara lain melalui jumlah lulusan yang melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya

---

[166] Jerome S. Arcaro*, Pendidikan Berbasis Mutu,* Pustaka Pelajar; Yoyakarta, 2015 hal 6

[167] *Ibid*, hal 7

[168] Ahmadi, Syukran Nafis, Op.,Cit, hal 56

dan jumlah lulusan yang dapat bekerja. Dengan demikian, mutu input dan mutu proses merupakan faktor penentu mutu hasil, baik yang berupa hasil jangka pendek maupun hasil jangka panjang.

Berbagai hasil penelitian menemukan bahwa faktor lembaga pendidikan yang paling dominan pada pendidikan dasar adalah guru/tenaga pendidik dan buku. Pada jenjang pendidikan yang lebih rendah, kemampuan guru/tenaga pendidik dalam mengajar dan menuntun siswa belajar, sangat menentukan keberhasilan pencapaian materi yang diajarkan. Semakin tinggi jenjang pendidikan semakin rendah dominasi peran guru/tenaga pendidik, karena siswa semakin mampu memahami materi yang tertulis dalam buku.

Terkait dengan kinerja pendidikan berwawasan gender, indikator yang digunakan dapat dipilih dari aspek-aspek tersebut diatas yang dapat membedakan antara kinerja penduduk laki-laki dan perempuan baik yang dicapai oleh peserta didik maupun pendidik atau tenaga kependidikan lainnya.

1. Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Insani

Perumusan kebijakan haruslah disusun bersama dan dilakukannya dengan penuh tanggung jawab atas pelaksanaan operasional. Karena itu, dalam pengambilan keputusan Allah menganjurkan melakukan musyawarah seperti dalam firman-Nya, bukan kebijakan dilakukan one man show.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu dapat berlaku lemah lembut kepada mereka, sekiranya kamu bersikap keras lagi kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada Allah (QS. Ali Imran ; 159)[169]

Agar kebijakan atau keputusan yang diambil tidak sekedar coba-coba dan salah (try and error) kemudian mencoba lagi yang pada akhirnya menemukan sesuatu yang fixed, sebaiknya kebijakan yang akan diambil atau memutuskan permasalahan dilakukan musyawarah. Dalam hal ini perlu kita perhatikan firman Allah ;

وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّتِى نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنكَـٰثًا تَتَّخِذُونَ أَيْمَـٰنَكُمْ دَخَلًۢا بَيْنَكُمْ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِىَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ ۚ إِنَّمَا يَبْلُوكُمُ ٱللَّهُ بِهِۦ ۚ وَلَيُبَيِّنَنَّ لَكُمْ يَوْمَ ٱلْقِيَـٰمَةِ مَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٩٢﴾

Dan janganlah kamu seperti perempuan yan menguraikan benangnya yang sudah dipintal dengan kuat, menjadi cerai berai kembali, kmu menjadikan sumpahmu sebagai alat penipu

[169] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 103

diantaramu disebabkan adanya satu golongan yang lebih banyak jumlahnya dari golongan yang lain. Sesungguhnya Allah hanya menguji dengan hal itu dan sesungguhnya di hari kiamat dijelaskan-Nya kepadamu apa yang dahulu kamu perselisihkan itu (QS. An-nahl ; 92) [170]

Kebijakan pesantren salah satu instrumen untuk untuk mengatasi tantangan pesantren terutama memecahkan masalah sumber daya insani dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan. Intinya kebijakan pesantren adalah pilihan-pilihan tindakan memadukan program pendidikan salaf dan khalaf yang secara langsung mengatur pengelolaan sumber daya insani agar tujuan organisasi pesantren dapat diwujudkan..

Kebijakan pesantren memungkinkan adanya perencanaan pengembangan sumber daya insani. Di satu sisi layanan pendidikan diniyah di pesantren barang kali terkait dengan SDI-nya sudah terpenuhi, akan tetapi di sisi lain layanan itu terkait dengan pendidikan umum maka rencana pengembangan sumber daya insani menjadi pilihan-pilihan tindakan yang secara langsung untuk menutupi kekurangan SDI. Jika perencanaan pengembangan sumber daya insani dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan tenaga kerja, maka strategi pengembangan sumber daya insani dilakukan terus-menerus agar kinerjanya dapat ditingkatkan yang pada gilirannya dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan produktifitas dan memiliki daya saing yang tinggi.

b. Langkah-langkah Pengembangan SDI Presfektif Islam

Jika pengembangan sumberdaya manusia dapat memiliki kemampuan baik kualifikasi maupun kompetensinya maka

[170] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 416

SDI harus dikelola secara baik dan dipersiapkannya secara matang. Menyiapkan sumber daya insani disyariatkan dalam Islam bahwa Allah memerintahkan orang-orang Islam agar merencanakan masa depan guna mendapatkan kehidupan lebih baik bersamaan dengan prilaku.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ
إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok, dan bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. Alhasyr ; 18) [171]

Perencanaan sumber daya insani adalah suatu proses penentuan jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi. Perencanaan SDI itu tahap awal dari sistem manajemen SDI berupa serangkaian kegiatan untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja melalui latihan dan pengembangan pegawai baik tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan yang mempunyai kesesuaian kebutuhan tersebut dengan rencana organisasi pesantren. Tahapan perencanaan adalah kegitan perumusan tujuan dan sasaran, penentuan tolak ukur, dan metode pegukuran, serta rencana pengorganisasian, penganggaran dan dukungan sumber daya insani. Perencanaan meliputi penetapan tujuan organisasi dan penetuan strategi,

[171] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 919

kebijakan, proyek, program, prosedur, metode, system, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.[172]

Perencanaan sumber daya insani yang dilakukan Nabi Muhammad SAW mengacu pada Alqur'an untuk menjadikan orang berlaku adil, berbuat kebajikan, memberi bantuan, melarang berbuat kemungkaran, kekejian dan permusuhan.

Langkah-langkah pengembangan sumber daya insani yang dilakukan Nabi Muhammad SAW meliputi, merencanakan dan menarik sumber daya insani yang berkualitas, mengembangkan sumber daya yang berkualitas, menilai kinerja sumber daya insani, memberikan motivasi dan memelihara sumber daya insani yang berkualitas. Langkah-langkah pengembangan SDI mengacu pada Alqur'an untuk menjadikan orang berlaku adil, berbuat kebaikan, memberi bantuan, melarang kemungkaran, kekejian dan permusuhan.[173] Sebagaimana Firman Allah dalam surat Annahl ; 90

إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ ٱلْفَحْشَآءِ
وَٱلْمُنكَرِ وَٱلْبَغْىِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (QS Annahl ; 90) [174]

---

172 Husaini Usman, *Manajemen teori, praktek dan riset pendidikan*,(Jakarta, Bumi Aksara, 2013) hal 77

173 Veithzal Rivai Zainal, dkk*, Islamic Manajemen*, (Yogyakarta, BTFE Yogyakarata, 2013) hal 336

174 Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 416

Ayat yang lain terkait dengan perintah berbuat adil dan melarang kedhaliman seperti firman Allah dalam surah Al-Maidah ; 8

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلۡقِسۡطِۖ وَلَا
يَجۡرِمَنَّكُمۡ شَنَـَٔانُ قَوۡمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعۡدِلُواْۚ ٱعۡدِلُواْ هُوَ أَقۡرَبُ لِلتَّقۡوَىٰۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ
إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ٨

Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil dan janganlah sekali-kali kebencianmu kepada suatu kaum mendorong kamu untuk berbuat tidak adil. Berbuat adillah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa, dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.[175]

Recrutmen sumber daya bermutu berupa bentuk pencarian calan tenaga kerja yang memenuhi syarat untuk mengisi kekosongan pekerjaan berdasarkan kebutuhan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan.

قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ٢٦

Salah seorang dari wanita itu berkata: Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya (QS Al-Qashash ; 26) [176]

---

175 Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 159

176 Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 613

Strategi manajemen Rasulullah meliputi strategi operasi, strategi pemasaran, strategi sumber daya insani dan strategi keuangan. Strategi pengembangan sumber daya insani yang dilakukan Nabi Muhammad SAW meliputi merencanakan dan menarik sumber daya insani yang berkualitas, mengembangkan sumber daya insani agar berkualitas, menilai kinerja sumber daya insani, memberikan motivasi dan memelihara sumber daya insani yang berkualitas.[177]

Upaya meningkatkan kemampuan sumber daya insani untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya merupakan suatu keharusan.[178] Agar pegawai baru dapat melaksanakan tugas dengan memuaskan, tentu diperlukan pelatihan tentang berbagai segi tugas dan pekerjaan sesuai dengan tupoksinya (tugas pokok dan fungsinya. Dalam mengestimasi permintaan dan suplai tenaga kerja di masa yang akan datang, tantangan manajemen sumber daya manusia terkait dengan perencanaan, yaitu tantangan bersifat eksternal dan internal. Faktor external tidak langsung menyangkut sumber daya insani tetapi mempunyai dampak yang kuat; tantangan yang bersifat internal; dan situasi ketenagakerjaan dalam organisasi yang bersangkutan sendiri.[179] Tantangan-tantangan tersebut diantisipasi agar organisasi pesantren tetap exis. Organisasi pesantren berupa secara maksimal agar memiliki kemampuan menyelenggarakan layanan pendidikan berfungsi sesuai dengan tingkat efektivitas, efisiensi dan produktivitas yang tinggi.

---

[177] Veithzal Rivai Zainal, dkk*, Islamic Manajemen*, (Yogyakarta, BTFE Yogyakarata, 2013) hal 364

[178] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Jakarta; Bumi Aksara, 2011) hal.182

[179] *Ibid*., hal.49

c. Dampak Kebijakan Pengembangan SDI Terhadap Peningkatan Mutu Presfektif Islam

Kebijakan pengembangan SDI senantiasa bersandar pada asumsi-asumsi mengenai perilaku mendorong orang untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu. Kebijakan pengembangan SDI dibuat bukan tanpa maksud dan tujuan[180]. Maksud dan tujuan kebijakan adalah untuk memperoleh hasil yang diinginkan agar terjadi peningkatan mutu lulusan pesantren. Mutu lulusan pesantren tidak akan terjadi tanpa diawali dengan mempersiapkan semua SDI untuk menerima perubahan, karena manusia menjadi subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap peningkatan. Dalam kaitan ini pengembangan SDI dibutuhkan agar terjadi proses perubahan dan peningkatan mutu lulusan. Perhatikan firman Allah dalam surah Arra'du ; 11

إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ

Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada mereka sendiri (QS Arra'd ; 11) [181]

Untuk memahami arti pentingnya melakukan perubahan, tentu saja diperlukan peningkatan pemahaman terhadap karakter perubahan itu sendiri, apa yang dimaksud perubahan, mengapa perlu perubahan, dan factor apa yang mendorong perubahan sehingga paham sampai di mana kesiapan untuk melakukan perubahan dan bagaimana manajemen perubahan agar mencapai tujuan yang diinginkan. Allah meninggikan

---

[180] Joko Widodo, *Analisis Kebijakan Publik* (Malang, Bayumedia Publishing, 2012) hal 14

[181] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 370

sebagian dari mereka deng yang lain beberapa derajat dengan iman dan ilmu serta amal usahanya. Seperti dalam firman-Nya dalam surat Almujadalah ; 11 dan Azzumar ; 9

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ إِذَا قِيلَ لَكُمۡ تَفَسَّحُواْ فِي ٱلۡمَجَٰلِسِ فَٱفۡسَحُواْ يَفۡسَحِ ٱللَّهُ لَكُمۡۖ وَإِذَا قِيلَ ٱنشُزُواْ فَٱنشُزُواْ يَرۡفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلۡعِلۡمَ دَرَجَٰتٖۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعۡمَلُونَ خَبِيرٞ ﴿١١﴾

Hai orang-orang yang beriman , apabila dikatakan kepadamu ; berlapang-lapanglah dalam majelis ‘maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu dan apabila dikatakan ; berdirilah kamu maka berdiri niscaya Allah meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS Al-Mujadalah ; 11) [182]

أَمَّنۡ هُوَ قَٰنِتٌ ءَانَآءَ ٱلَّيۡلِ سَاجِدٗا وَقَآئِمٗا يَحۡذَرُ ٱلۡأٓخِرَةَ وَيَرۡجُواْ رَحۡمَةَ رَبِّهِۦۗ قُلۡ هَلۡ يَسۡتَوِي ٱلَّذِينَ يَعۡلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعۡلَمُونَۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلۡأَلۡبَٰبِ ﴿٩﴾

Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung ataukah orang yang beribadah di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri sedang ia takut kepada (adzab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya ? katakanlah ; Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang

[182] Alqur’an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 910

tidak mengetahui, sesungguhnya orang berakallah yang dapat menerima pelajaran (QS Azzumar ; 9) [183]

ٱلۡحَمۡدُ لِلَّهِ ٱلَّذِي خَلَقَ ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَٱلۡأَرۡضَ وَجَعَلَ ٱلظُّلُمَٰتِ وَٱلنُّورَۖ ثُمَّ
ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ بِرَبِّهِمۡ يَعۡدِلُونَ ١

Dan Dia yang menjadi penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian yang lain beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaannya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (QS Al an'am ; 165) [184]

Berdasarkan ayat di atas bahwa hanya orang-orang yang mengetahui mampu memanaj perubahan dengan cara menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi yang diperlukan pada kinerja dan prestasi lembaga pendidikan agar kebijakan yang dibuat berpengaruh pada proses transformasi organisasi pesantren.

Apapun perbuatan baik akan berdampak pada kemuliaan hidup yang mungkin beruntung berkepanjangan. Apapun perbuatan buruk akan berdampak pada kenestapaan dan penyesalan yang mungkin diratapi sepanjang hidup. Ternyata hasil akhir itu positif atau negatif bergantung dengan amal yang kita lakukan. Jika sumber daya insani itu dikelola dengan strategi pengembangan SDI yang optimal pada gilirannya akan melahirkan sumber daya insani yang handal dan profesional

[183] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 747

[184] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 217

yang berdampak pada hasil akhir prilaku yang memuaskan dan berkualitas. Demikian juga lulusan dari sebuah institusi akan bermutu manakala dilakukan oleh SDI yang handal dan profesional. Allah berfirman dalam surah Al mudatstsir ; 38 yaitu

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾

Setiap manusia tergadai dengan apa yang dikerjakannya (QS Almudatsir ; 38)[185]

وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

Dan bahwasanya seseorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya (QS An najm ; 39) [186]

Amal yang kita lakukan hari ini berdampak pada hasil keesokan harinya. Apapun hasil yang diperoleh pada hari ini berpulang pada perbuatan yang dilakukan hari-hari sebelumnya. Karena itu Allah melarang iri hati terhadap seseorang yang dikarunia lebih banyak dari yang lain semata-mata akibat dari apa yang diusahakannya. Firman Allah dalam surat an Nisa' (4;32)

وَلَا تَتَمَنَّوْا۟ مَا فَضَّلَ ٱللَّهُ بِهِۦ بَعْضَكُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ ۚ لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا ٱكْتَسَبُوا۟ ۖ وَلِلنِّسَآءِ نَصِيبٌ مِّمَّا ٱكْتَسَبْنَ ۚ وَسْـَٔلُوا۟ ٱللَّهَ مِن فَضْلِهِۦٓ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمًا ﴿٣٢﴾

[185] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 995

[186] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 874

Dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebagian yang lain (karena) nagi orang laki-laki ada bagian dari apa yang mereka usahakan, dan bagi wanita ada bagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesugguhnya Allah mengetahui segala sesuatu. (QS. Annisa' ; 32)[187]

Demikian juga Allah membalas manusia dari perbuatan yang baik berupa pahala perbuatan yang buruk dengan siksaan. Amal manusia berdampak kualitas hidup menjadi mulia atau hina bergantung prilaku cenderung kebaikan ataukah keburukan. Dalam hal ini perhatikan firman Allah dalam surat Albaqorah ; 286 dan surat Azzalzalah ; 7-8 dan surat Almu'min ; 40

لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفۡسًا إِلَّا وُسۡعَهَاۚ لَهَا مَا كَسَبَتۡ وَعَلَيۡهَا مَا ٱكۡتَسَبَتۡۗ رَبَّنَا لَا
تُؤَاخِذۡنَآ إِن نَّسِينَآ أَوۡ أَخۡطَأۡنَاۚ رَبَّنَا وَلَا تَحۡمِلۡ عَلَيۡنَآ إِصۡرٗا كَمَا حَمَلۡتَهُۥ عَلَى ٱلَّذِينَ
مِن قَبۡلِنَاۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلۡنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِۦۖ وَٱعۡفُ عَنَّا وَٱغۡفِرۡ لَنَا وَٱرۡحَمۡنَآۚ أَنتَ
مَوۡلَىٰنَا فَٱنصُرۡنَا عَلَى ٱلۡقَوۡمِ ٱلۡكَٰفِرِينَ ٢٨٦

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya. (Mereka berdoa) ; Ya Tuhan kami janganlah engkau hukum kami jika kami lupa atau kami bersalah. Ya Tuhan kami janganlah engkau bebankan kepada kami beban yang berat sebagaimana engkau bebankan kepada orang-orang yang sebelum kami. Ya Tuhan kami janganlah engkau pikulkan kepada kami apa yang tak sanggup kami memikulnya. Beri

[187] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 122

maaflah kami; ampunilah kami dan rahmatilah kami engkaulah penolong kami maka tolonglah kami terhadap kaum yang kafir (QS Albaqarah ; 286) [188]

فَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٍ خَيۡرٗا يَرَهُۥ ۝٧ وَمَن يَعۡمَلۡ مِثۡقَالَ ذَرَّةٖ شَرّٗا يَرَهُۥ ۝٨

Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat darrapun, niscaya dia melihat (balasannya) dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat darrahpun niscaya dia melihat balasannya pula (QS Azzalzalah ; 7-8) [189]

مَنۡ عَمِلَ سَيِّئَةٗ فَلَا يُجۡزَىٰٓ إِلَّا مِثۡلَهَاۖ وَمَنۡ عَمِلَ صَٰلِحٗا مِّن ذَكَرٍ أَوۡ أُنثَىٰ
وَهُوَ مُؤۡمِنٞ فَأُوْلَٰٓئِكَ يَدۡخُلُونَ ٱلۡجَنَّةَ يُرۡزَقُونَ فِيهَا بِغَيۡرِ حِسَابٖ ۝٤٠

Barang siapa yang mengerjakan perbuatan jahat, maka Dia tidak akan dibalasi melainkan sebanding dengan kejahatan itu, dan barang siapa mengerjakan amal yang sholeh baik laki-laki maupun perempuan sedang ia dalam keadaan beriman maka mereka akan masuk surga, mereka diberi riski di dalamnya tanpa hisab (QS. Almu'min ; 40) [190]

Berdasarkan ayat diatas, maka implikasi sumber daya insani akan melahirkan kualitas lulusan. Output dan outcome pendidikan merupakan prestasi yang dihasilkan oleh proses pembelajaran dan manajemen di lembaga pendidikan. Output berupa prestasi akademik misalnya NEM, lomba karya ilmiyah,

[188] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 72

[189] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 1087

[190] Alqur'an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 765

lomba bahasa inggris, matematika, fisika, cara-cara berfikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif dan ilmiah) atau output non akademik misalnya, prestasi di bidang olah raga dan kesenian[191] akan memuaskan stake holder jika dikelola oleh sumber daya insani yang handal dan profesional. Demikian juga dengan out come terlihat pada kiprah alumni setelah berkiprah di masyarakat. Karena itu, tolak ukur mutu lulusan pendidikan menjadi harapan dan keinginan semua pihak yang tercermin dari kinerja prestasi lembaga pendidikan pada tingkat produktivitas mampu memberikan kepuasan bagi pelanggannya.

191 Sofan Amri, *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar & Menengah,* (Jakarta; Prestasi Pustakaraya, 2013) hal 299

Berdasarkan latar konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, dan kajian pustaka, maka penelitian ini berupaya mengkaji tentang perilaku kyai dan pemangku kebijakan di pesantren yang memiliki karakteristik terkait kebijakan pengembangan SDI. Kebijakan pesantren yang unik tersebut mengantarkan sebuah perubahan struktur organisasi pendidikan yang efektif, diawali dengan Kebijakan dan langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia, analisis kebutuhan, sistem perencanaan pengembangan SDI yang dilakukan pesantren dalam meningkatkan kualitas lulusan. Keb ijakan tersebut menjadi landasan dalam menyusun langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pengembangan SDI sebagai rencana strategis pesantren dalam mewujudkan transformasi birokrasi organisasi pesantren. Sedang apabila dilihat dari peningkatan kualitas lulusan sebagai dampak dari kebijakan pengembangan SDI seperti : output meliputi efektivitas, kualitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja dan outcome pendidikan.

Dalam rangka menganalisis dan menemukan tentang : kebijakan pengembangan sumber daya manusia; langkah-langkah pengembangan sumber daya insani; dan dampak kebijakan dalam peningkatan mutu lulusan pesantren, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis penelitiannya yaitu studi kasus, sedang rancangan penelitiannya adalah multi situs. Penelitian kualitatif merupakan suatu metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh individu atau kelompok orang dianggap dari masalah social atau kemanusiaan[1] yang lebih terfokus pada penafsiran "realitas"

1 John W. Cresweell, *Reseach Design, Pendekatan Kualitatif, kuantitatif dan Mixed* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2010) hal 4

yang dibentuk oleh praktek-praktek interpretif [2]. Menurut Bognan dan Biklen,[3] pendekatan kualitatif memiliki sejumlah karakter yang memungkinkan seorang peneliti memperoleh informasi dari dalam, yakni: *pertama*, menekankan pada seting alami (*natural setting*) dan peneliti bertindak sebagai *instrumen* kunci; *kedua*, penelitian ini lebih menaruh perhatian pada proses dari pada produk; *ketiga,* penelitian ini berusaha mengungkap dunia makna *(meaning*) di balik kebijakan pengembangan sumber daya insani di pesantren.

Peneliti kualitatif menyadari fungsinya sebagai pencerna, pelaksana, pengumpul data, penganalisis data dan sekaligus menjadi pelapor dari hasil penelitian. Dalam hal ini, peneliti harus bisa menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi di lapangan. Disamping itu, peneliti mampu memberikan penjelasan secara mendalam *(verstehen)* tentang kebijakan pengembangan sumber daya insani di pesantren di PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, karena studi ini berupaya mengungkap persoalan pemaknaan (interpretatif) atas tindakan kyai, pemangku kebijakan, pendidik dalam pengembangan sumber daya insani di pesantren.

Penelitian dilakukan secara intensif di karang Anyar Paiton Probolinggo dan Sukorejo Situbondo sebagai desa kasus yang menunjukkan fenomena yang kompleks sejalan dengan keinginan tujuan studi ini, yang telah diketahui bahwa di desa ini sejak lama telah berdiri suatu pesantren yang bernama PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo sebagai

---

2 Norman K. Dezin, Yvonna S. Lincoln, *Handbooks Of Qualitative Research* (Yogyakarta; Penerbit Pustaka Pelajar, 2009) hal 257

3 Robert C. Bognan dan Sari Knopp Biklen, *Qualitative Research in Education: an Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn and Bacon, 1998), 4-7.

simbol identitas masyarakat pimpinan satuan pemdidikan, sumber etika agama, dan tempat pengembangan sumber daya insani bagi masyarakat sekitar. Atas dasar hal tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, walaupun ada beberapa istilah yang digunakan untuk penelitian kualitatif yaitu penelitian atau inkuiri naturalistik, etnografi, perspektif ke dalam, interpretatif, ekologis dan deskriptif.[4]

Penelitian kualitatif dipandang sesuai, karena penelitian ini memandang fenomena yang sedang terjadi dalam dunia keseharian kyai, pimpinan sat uan pemdidikan, dan pendidik serta berupaya mengungkapkan berbagai makna di balik fenomena tersebut (noumena) atas persepsi aktor sendiri. Suatu bentuk penelitian yang menafsirkan dan menjelaskan tindakan dan pemikiran manusia, dengan cara menggambarkan struktur dasar dan realita tampak nyata di mata setiap orang yang berpegang teguh pada sikap alamiyah [5] . Oleh karena itu, yang dilakukan oleh peneliti selama di lapangan mengarah pada perhatian kasus yang spesifik (seperti pada fokus atau tujuan penelitian) yang bersifat emik dengan mengandalkan teknik observasi partisipasi, dan wawancara mendalam. Persepsi emik, yaitu suatu pendekatan yang berusaha memahami suatu fenomena yang menggunakan titik pandang dari dalam (internal) atau (domestic).[6] Dengan demikian, peneliti dapat memahami secara emic konsep-konsep, pandangan-pandangan, nilai-nilai, ide-ide dan norma-norma yang berlaku, sehingga tidak terjadi kekeliruan penafsiran atas makna obyek yang diteliti.

---

4 Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja 2002), 8. Rosdakarya,

5 Schutz dan Luckman, (1994) dalam Norman K. Denzin dan Y Vonna S Lincoln, *Handbook of Qualitative Research*, (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2009) hal 337

6 Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* ... Op. Cit., 55.

Pemahaman makna (atas persepsinya sendiri) terhadap suatu fenomena yang ditampakkan individu menjadi tekanan utama, tetapi kondisi obyektif yang ada di sekitarnya tidak dikesampingkan. Berbagai tindakan mereka itulah yang menjadi pijakan dalam pengumpulan data. Karenanya pengumpulan data yang dilakukan dalam pelaksanaan penelitian ini merujuk pada purposional masing- masing individu sebagai pelaku tindakan yang ada dan mengarah pada tujuan atau fokus penelitian sebagai pengendali jalannya penelitian ini.

Rancangan penelitian multi situs di kedua lokasi penelitian yaitu di PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo berusaha mendiskripsikan suatu latar, obyek atau peristiwa tertentu secara rinci dan mendalam dengan memperhatikan keadaan masing-masing pesantren yang menjadi subyek penelitian. Langkah-langkah yang akan ditempuh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut 1) Tahap awal melakukan pengumpulan data di kedua lokasi penelitian. Penelitian ini dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data dan selama itu pula dilakukan kategorisasi dalam tema-tema untuk menemukan konsepsi tematik mengenai tindakan kyai dan pemangku kebijakan dalam mengambil kebijakan, sistem perencanaan, langkah-langkah pengembangan SDI dan dampak kebijakan pegembangan SDI. 2) Melakukan pengamatan pada tahap ke dua, tujuannya untuk memperoleh temuan berupa proposisi mengenai tindakan kyai dan pemangku kebijakan dalam mengambil kebijakan, sistem perencanaan dan langkah- langkah pengembangan SDI dan dampak kebijakan pegembangan SDI. Berdasarkan temuan berupa proposisi-proposisi dari ke dua pesantren tersebut, selanjutkan dilakukan analisis komporasi dan pengembangan ke arah konseptual untuk mendapatkan abstraksi tentang kebijakan pengembangan SDI

dalam mewujudkan struktur organisasi pendidikan yang maju serta berdampak pada peningkatan kualitas lulusan.

Penelitian ini berlokasi di desa Sumber Anyar Paiton Probolinggo yang di dalamnya terdapat PP. Nurul Jadid Paiton dan desa Sukorejo Asembagus Situbondo Jawa Timur yaitu PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo. Pemilihan desa tersebut sebagai lokasi penelitian dengan pertimbangan bahwa desa ini merupakan desa yang di dalamnya terdapat pondok pesantren sebagai pusat pengembangan sumber daya insani dalam transformasi struktur organisasi pendidikan yang inovatif di pesantren bagi masyarakat di sekitarnya. Subyek penelitian ini adalah kyai, pengurus pesantren dan pimpinan satuan pendidikan sebagai pemangku kebijakan pengembangan sumberdaya manusia di lingkungan pesantren dan masyarakat disekitarnya, serta berbagai kondisi yang melatar belakangi tindakannya tersebut.

PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, secara geografis berada di tempat yang strategis, yaitu letak-letak keramaian yang notabene merupakan pusat keramaian desa. Alasan dipilih sebagai tempat penelitian karena bentuk perubahan dan pembaharuan yang begitu pesat yang dimungkinkan sebagai dampak dari kebijakan pengembangan sumber daya manusia sebagai dasar pembangunan struktur organisasi pendidikan di kedua pesantren tersebut. Di samping itu, peneliti melihat tempat peneliti berawal dari pendirian kedua pesantren ini memiliki visi yang sama yakni pesantren salaf, namun demikian pondok pesantren tersebut mengalami perkembangan dalam struktur organisasi pendidikan yang maju terkategori pondok pesantren modern, dengan ciri-ciri sebagai berikut: selain menyelenggarakan lembaga pendidikan keagamaan, pesantren juga mengembangkan

lembaga pendidikan program studi kesehatan, pertanian, jenis-jenis keterampilan, agribisnis, atau budi daya kelautan dengan pendidikan bersistem klasikal, kurikulum mengadopsi kurikulum pemerintah dengan memadukan kurikulum internal, sarana pendidikan dan fasilitas lainnya menyesuaikan dengan kebutuhan dan bangunannyapun megah dan memadai, dan lain-lain. Perubahan struktur organisasi pendidikan di lingkungan pesantren melahirkan peningkatan mutu lulusannya yaitu santri-santri yang siap pakai dalam menghadapi tantangan zaman. Peneliti survey ke lokasi penelitian ini untuk memperoleh informasi awal dan langsung tertarik menuju pesantren tersebut sebagai daerah penelitian.

Dalam penelitian ini, kehadiran penulis sebagai peneliti menjadi instrumen kunci (key instrument), sebab seluruh rangkaian proses pengumpulan data, penganalisa data dan pelapor dilakukan peneliti sendiri, meskipun dalam prakteknya di lapangan peneliti dibantu instrumen pendukung selain manusia dengan menggunakan beberapa alat pendukung semisal tape recorder dan kamera, namun sifatnya hanya media pembantu. Instrumen penelitian adalah manusia yakni peneliti itu sendiri atau orang lain yang terlatih. [7] Peneliti harus mampu menangkap makna dengan melakukan interaksi terhadap berbagai nilai yang ada dalam fenomena penelitian, tidak mungkin dapat dilakukan dengan metode kuesioner atau alat pengumpul data lainnya.[8] Penggunaan instrumen manusia akan lebih adaptif, responsive, dan holistic agar peneliti lebih mudah mengadakan pengamatan, mendatangi subyek penelitian, yaitu pengasuh, pemangku kebijakan, pendidik.

---

7 Rulam Ahmadi, *Memahami Metodelogi Penelitian Kualitatif*, (M alang ; Universitas Negeri M alang, 2005) Hal. 60

8 Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Op.,Cit hal 103

Kehadiran peneliti berusaha menghindari pengaruh subyektif yang dapat merugikan atau memberikan dampak kurang baik bagi informan dengan menjaga lingkungan supaya tetap berjalan secara alamiyah yaitu mampu menjaga proses sosial yang ada berjalan seperti apa adanya. Peneliti sebagai instrumen penelitian menjaga hubungan baik dengan subyek penelitian di PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo agar kesuksesan penelitian dalam pengumpulan data di lapangan. Hubungan baik peneliti dengan subyek penelitian dibangun dalam bentuk saling menjamin kepercayaan dan pengertian, sehingga data yang diinginkan dapat diperoleh selengkap mungkin untuk kesuksesan penelitian dan sedapat mungkin menghindarkan hal- hal yang dapat merugikan informan. [9]

Kehadiran peneliti menghindari kesan-kesan yang merugikan dan menjaga hubungan baik dalam keterlibatan peneliti di lapangan yang dilakukan oleh subyek penelitian secara terbuka.

Peneliti bertindak sebagai perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsir data, dan pada akhirnya menjadi pelapior hasil penelitiannya.[10] Kehadiran peneliti dituntut untuk bersikap sebaik mungkin, menjaga diri agar tidak mencampuri fenomena pada realitas yang ada dalam menjaring data sesuai dengan kenyataan di lapangan tanpa ada intervensi lingkungan yang menjadi situs penelitian, sehingga data yang terekam dapat dijamin keabsahannya.

---

[9] Koentjaraningrat, Metode-metode Penelitian Masyarakat (Jakarta : Gramedia Pustaka Utama, 1994) hal 21.

[10] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011) hal 168

Dalam penelitian ini, peneliti membagi data menjadi dua bagian yaitu data dan sumber data dengan metode kualitatif untuk menjawab semua fokus penelitian. Data yang diperoleh berupa kata-kata hasil intervieu dan perilaku dari obsevasi serta data tambahan yang berasal dari dokumen tentang kebijakan pengembangan sumber daya manusia. Kata-kata dan perilaku orang-orang yang diamati, diwawancarai dan didokumentasikan merupakan sumber data utama dan dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman audio tapes, pengambilan foto dan lain-lain.[11] Data yang diperoleh dari orang-orang yang menguasai PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo S itubondo meliputi pengasuh, wakil pengasuh, pengurus pondok, pimpinan satuan pendidikan, guru dan stake holder.

Teknik dalam memilih dan menetapkan informan adalah teknik sampel bertujuan (purposive sampling) dan snowball sampling. Purposive sampling yaitu sampel yang diambil harus memiliki sifat tertentu yang sesuai dengan maksud penelitian dan sifat sampel itu diterima mewakili sifat-sifat populasinya[12]

Snowball sampling diibaratkan bola salju yang menggelinding dan baru berhenti setelah dianggap tidak ada data-data yang baru. Informan yang ditetapkan tersebut hendaklah pelaku yang terlibat langsung dalam setiap kegiatan di Pondok Pesantren Nurul Jadid dan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo. Mereka yang ditetapkan sebagai informan adalah orang-orang pilihan yang diyakini memiliki pemahaman dan mengetahui secara langsung tentang persoalan yang akan

[11] S Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif* (Bandung: Tarsito, 2003) hal 112

[12] J. Sitorus, *Metodelogi Penelitian Pendidikan* (Bandung; Tarsito, 1985) hal 80

dikaji oleh peneliti. Informasi yang diberikan berkenaan dengan permasalahan yang terjadi di pesantren tersebut benar-benar akurat.

Prosedur pengumpulan data merupakan salah satu tahap yang sangat penting dalam penelitian. Pengumpulan data yang benar akan menghasilkan data yang memiliki kredibilitas yang tinggi namun jika pengumpulan data yang tidak benar akan berakibat fatal dan berbahaya. Karena itu, tahapan ini tidak boleh salah dan harus dilakukan dengan cermat sesuai prosedur pengumpulan data. Kesalahan pengumpulan data akan mendapat data yang tidak kredibel sehingga penelitian tidak dapat dipertanggung jkawabkan. Pengumpulan data yang benar sebagai langkah awal untuk mengetahui tipe data yang menjadi pintu masuk pada langkah selanjutnya setelah peneliti melakukan teknik pengumpulan data.

Atas dasar metode kualitatif, maka pemilihan informan kunci akan dilakukan dengan teknik sampel bertujuan (*purposive)*. Dengan teknik ini, dipilih informan yang dinilai mampu memberikan pandangan dan pemahamannya tentang permasalahan penelitian, karena mereka tersebut dianggap memiliki andil besar dalam pengembangan sumberdaya manusia tersebut sebagai mereka adalah pemimpin pesentren. Dalam hal ini informan penting dan sekaligus sebagai aktor dalam kebijakan pengembangan SDI adalah pengasuh PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo . Untuk melengkapi data penelitian ini, peneliti akan menggali data dari berbagai sumber penting lainnya yang ada di PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo , mulai dari para pembantu kiai (pengasuh) hingga pegawai pesantren lainnya, serta penggalian data dari literatur-literatur lainnya.

Di samping itu, yang akan menjadi instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri agar peneliti dapat memahami makna kebijakan pengembangan sumber daya insani di pesantren dan memberikan interpretasi terhadap fenomena dan simbol-simbol, baik yang ada di PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo yang dijadikan situs penelitian ini. Maka akan dibutuhkan keterlibatan dan penghayatan langsung oleh peneliti di lapangan. Jadi, instrumen penelitian dalam hal ini adalah peneliti sendiri yang akan langsung berhadapan dengan para subyek yang diteliti. Karena itulah, pemilihan informan penelitian selanjutnya dilakukan dengan teknik sampel bola salju *(snowball),*[13] yang akan didasarkan pada data dan informasi yang berke mbang dari informan yang diambil berdasarkan teknik *purposive* tersebut. Teknik sampel bola salju ini digunakan dengan cara menjaring sebanyak mungkin informasi dari berbagai macam sumber.

Subyek penelitian adalah orang yang terpilih untuk dijadikan pemberi informasi secara akurat terkait tema-tema penelitian. Subyek utama penelitian sebagai informan kunci dilakukan dengan teknik bertujuan (purposive) karena dinilai mampu memberikan pandangan dan pemahamannya tentang permasalahan penelitian. Informan kunci adalah mereka yang memiliki andil besar dalam manajemen pesantren dan dapat memberikan informasi penting proses kebijakan pengembangan SDM di pesantren terdiri dari 2 orang pengasuh yaitu KH. Aza‟im Pengasuh Pondok Pesantren Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo dan KH. A. Zuhri Pengasuh Pondok Pesantren Nurul Jadid. Sedang subyek pendukung penelitian sebanyak 12 orang terdiri dari pemangku kebijakan 2 orang, 4 orang pendidik

[13] *Ibid*., 165-166.

serta 6 orang stake holder dari masing-masing kedua pondok pesantren tersebut.

Ditetapkannya informan kunci yang dilakukan peneliti yaitu ke dua pengasuh dari PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo dan PP. Nurul Jadid Paiton untuk menentukan subyek utama peneliti. Pemahaman kyai sebagai pengasuh terhadap *mind* (terkait dengan *pattern of thingking*) dari *self* kyai dalam melakukan tindakan perubahan atau pengembangan sumberdaya manusia adalah terkait dengan penelusuran terhadap pemahaman ego (posisi *id-ego-superego*) individu atas berbagai tindakannya itu, kontribusi person yang berkompeten, dan berbagai lembaga yang berkaitan langsung dengan transenden ego kyai yang kemudian memberi kontribusi bagi *pattern of thinking* dari masing-masing individu.

Atas dasar hal tersebut, maka secara operasional berbagai pertanyaan penelitian yang hendak diajukan kepada para informan antara lain sebagai berikut : Pertama, terkait dengan permasalahan pertama "bagaimanakah kebijakan pengembangan SDI yang dilakukan oleh kyai, pengurus pesantren dan pimpinan satuan pemdidikan ?". Kedua, bagaimanakah langkah-langkah pengembangan sumber daya insani yang dilakukan oleh kyai, pengurus pesantren ?". Ketiga, apa dampak kebijakan pesantren dalam peningkatan mutu lulusan pesantren ?".

Selain kyai sebagai informan kunci, dicari informan sekunder menjadi subyek pendukung penelitian dengan pertimbangan bahwa, karena sebagian dari mereka merupakan orang yang tepat dan terlibat langsung dalam proses kebijakan pengembangan sumber daya insani. Keterlibatan mereka dalam pengelolaan di PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo dinilai mengetahui secara langsung kebijakan pesantren dalam proses transformasi pengembangan sumber daya insani di

pesantren yang berdampak pada perwujudan perubahan struktur organisasi pesantren yang maju dan inovatif serta peningkatan kualitas lulusan. Mereka menjawab berbagai pertanyaan pokok tersebut di atas senantiasa bisa berkembang sejalan dengan perkembangan perolehan data dan kondisi lapangan serta tujuan penelitian yang telah ditetapkan dalam penelitian ini. Jadi beberapa pertanyaan tersebut di atas bukan harga mati, seperti pada penelitian kuantitatif. Berbagai pertanyaan tersebut dikuak jawabannya dengan tekhnik observasi partisipasi, dan wawancara mendalam atau wawancara dialogis.

Pengumpulan data dalam penelititan ini akan dilakukan melalui tiga pendekatan yaitu: wawancara mendalam (*indept interviewing*), pengamatan (*observasi*) dan pemanfaatan dokumentasi. Data-data yang digali sedemikian rupa mencerminkan aspek internal dan eksternal. Data internal berkaitan de ngan keakuratan data yang tersedia berkaitan dengan signifikansi dengan fokus penelitian yang terkait dengan kebijakan pengembangan sumber daya insani. Sedangkan data eksternal berkaitan dengan keautentikan data yang diperoleh peneliti sendiri sebagai instrumen utama.

1. Wawancara

Wawancara adalah salah satu alat pengumpul data atau informasi yang dilakukan dengan mengajukan sejumlah pertanyaan yang dipersiapkan oleh peneliti dan diajukan kepada seseorang mengenai topik penelitian secara tatap muka dan peneliti merekam jawabannya sendiri-sendiri. [14] alasan penggunaan teknik wawancara mendalam, yaitu peneliti dapat menggali tidak saja apa yang diketahui dan dialami subyek

[14] Emzir, Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data, (Jakarta, Rajawali Press; 2010) hal 50

penelitian, tetapi apa yang tersembunyi jauh di dalamnya. Kedua, pertanyaan yang diajukan kepada informan bisa mencakup lintas waktu yang berkaitan dengan dengan waktu lampau, masa sekarang dan yang akan datang.

Bentuk percakapan dilakukan secara terbuka untuk menggali pandangan subyek penelitian (pengasuh, pemangku kebijakan, pendidik dan tenaga pendidikan) terkait dengan kebijakan pengembangan sumber daya insani. Percakapan terjadi dalam waktu dan konteks yang tepat untuk mendapat dapat data yang akurat, tidak hanya sekedar tanya jawab, dengan kata lain menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dan menilai percakapan, melainkan suatu percakapan yang mendalam untuk memahami pengalaman orang lain dan makna pengalaman tersebut.

2. Observasi

Observasi dilakukan di PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo dalam rangka untuk me mbangun konsep, kaitannya dengan kebijakan pengembangan sumberdaya manusia di PP. Nurul Jadid Paiton dan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo . Peneliti melakukan observasi partisipan dengan cara melibatkan diri atau berinteraksi pada kegiatan dilakukan oleh subyek dalam lingkungannya dan mencatat data yang dikumpulkan secara sistematis yang diperolehnya di lapangan.

Observasi partisipan digunakan peneliti sebagai pelengkap sekaligus penguji hasil data wawancara yang diberikan oleh informan yang belum menyeluruh atau belum mampu menggambarkan segala macam situasi atau bahkan melenceng.[15]

3. Dokumentasi

Dokumentasi salah satu teknik pegumpulan data yang bersumber non insani berupa dokumen atau arsip-arsip yang terkait dengan fokus dan sub fokus penelitian. Data dokumen yang diperlukan untuk melengkapi keseluruhan penelitian dianalisis demi kelengkapan data penelitian. Pengumpulan data dilakukan secara terus menerus dan berakhir saat peneliti telah memperoleh data lengkap dansudah terjadi kejenuhan data sehingga dianggap telah memperoleh pemahaman bidang kajian.

Analisis data dilakukan setelah seluruh proses pengumpulan data selesai dengan menata secara sistematis catatan hasil observasi partisipan, wawancara mendalam dan dokumentasi untuk meningkatkan pemahaman persoalan penelitian dan menyajikannya sebagai temuan penelitian. Data kualitatif yang terkumpul kemudian dipilah mana data yang sesungguhnya penting atau tidak. Ukuran penting tidaknya mengacu pada kontribusi data dalam menjawab fokus penelitian.

Analisis data dilakukan dengan prinsip on going analysis, yakni tidak dilakukan secara terpisah setelah pengumpulan data selesai namun dilakukan berulang-ulang antara pengumpulan dan analisis data secara simultan. Hal ini dilakukan tentunya dengan melakukan verifikasi dengan para informan yang menjadi subyek penelitian dalam kajian ini sehingga proses analisis data dapat dipahami sebagai suatu proses mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, katagori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.[16]

[15] Nana Syaodih Sukmadinata, Metode Penelitian Pendidikan, (Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2005) hal 220

Mengingat bahwa penelitian ini menggunakan studi multi situs maka dalam menganalisis data dilakukan dua tahap, yaitu: (1) analisis data kasus individu (*Individual Case*), dan (2) analisis data lintas situs (*cross situs analysis*).Menurut Hubberman dan Miles bahwa analisis data terdiri dari tiga tahap; data reduction, data display and conclusion drawing/verifiyin.

a. Reduksi data

Reduksi data dimaksukkan menyeleksi data. Peneliti melakukan kegiatan pemusatan perhatian pada data yang telah terkumpul berupa memilih dan memilah data yang relevan dengan fokus penelitian. Dalam mereduksi data di lapangan yaitu PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo dan PP. Nurul Jadid Paiton semua data dirangkum, dipilih, difokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya tersusun secara sistematis dan lebih mudah dikendalikan. Jika ada data yang sulit disimpulkan maka proses reduksi diulang kembali.

b. Penyajian Data

Dalam penyajian data, peneliti melakukan pengoordinasian da ta dalam bentuk penyajian informasi berupa teks naratif setelah tahapan reduksi dan pemilahan data selesai dilaksanakan. Sesuai dengan karakter penelitian kualitatif yang mengungkap konfigurasi informasi dalam bentuk teks naratif diringkas ke dalam bentuk beberapa bagan yang menggambarkan interpretasi atau pemahaman tentang makna tindakan subyek penelitian yang terkait kebijakan pengembangan sumber daya insani. Berdasarkan data kualitatif yang diperoleh dengan mengeksplorasi semua *stock of knowledge* dan *archetype* individu yang terkait dengan permasalahan penelitian, maka

[16] *Ibid*., hal 9.

penyajian data dalam tahapan ini juga dilakukan dengan mendeskripsikan data kualitatif dalam bentuk penyajian informasi berupa teks naratif.

c. Pengambilan Keputusan dan Verifikasi

kemudian pengambilan keputusan dan verifikasi, peneliti melakukan uji kebenaran setiap makna yang muncul dari yang disarankan oleh data, secara rinci dapat dilihat pada tahap pelaksanaan klarifikasi data. Peneliti tidak hanya terpaku pada klarifikasi data, melainkan juga pada abstraksi data tertuang dalam bagan yang sudah terbentuk. Setiap data yang menunjang konfigurasi bagan tidak begitu saja diambil dan dimaksukkan, akan tetapi perlu diklarifikasi kembali dengan informan, didiskusikan dengan para ahli dan teman-teman. Jika klarifikasi tersebut memperkuat kesimpulan, maka pengumpulan data dihentikan dan dilanjutkan dengan proses laporan hasil penelitian.

BAB II
PROFIL PONDOK PESANTREN NURUL JADID PAITON DAN PONDOK PESANTREN SALAFIYAH SAFI'IYAH SUKOREJO

1. PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Pondok Pesantren Nurul Jadid Paiton didirikan oleh KH. Zaini Abd Mun‟‟im pada tahun 1948M. Pada awalnya, pondok pesantren ini mengarahkan para santri agar lebih memahami bentuk aplikasi dari ilmu-ilmu keagamaan yang mereka pelajari dalam kitab-kitab kuning sehingga bisa mengamalkan ilmu-ilmu keagamaan secara tepat dan benar ketika sudah terjun di tengah-tengah masyarakat. Sekalipun pada awalnya pendalaman ilmu agama melalui system pendidikan non formal yakni pola pendidikan, pembinaan dan pengajian kitab kuning kepada santri maupun masyarakat sekitar pesantren dengan berbagai metode bandongan, sorogan dan takhassus. Dalam perjalanan berikutnya pesantren tersebut dengan sendirinya berubah menjadi pesantren terbuka dengan menerapkan sistem pendidikan yang sistematis dan terprogram.

Sejak masa kepemimpinan pengasuh pertama, pola kepemimpinan KH. Zaini Mun‟‟in adalah kepemimpinan secara kolektif. Seiring dengan perkembangan zaman, PP Nurul Jadid terus melakukan penyesuaian kepengurusan. Para pengurus terus melakukan penyesuaian struktur sesuai dengan kebutuhan dan kultur yang berlaku di

pondok pesantren. Dalam prakteknya pola manajemen yang digunakan dalam menjalankan system tersebut adalah satu system dengan dua sub system besar. Dalam tradisi kepemimpinan pesantren, pengasuh adalah pemegang otoritas ter tinggi dalam pengambilan keputusan. Hanya saja secara manajerial keputusan tersebut dilakukan bersama sesuai tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) yang termaktub dalam struktur sub sistem pesantren.

Keputusan yang terkait dengan biro atau lembaga tertentu la ngsung berada di bawah tanggung jawab kepala biro lembaga/banom terkait. Apabila keputusan tersebut terkait dengan tupoksi biro/banom maka keputusan diambil dengan mengundang koordinatorat. Struktur dua sub sistem tersebut adalah struktur yayasan dan struktur koordinatorat. Hal ini tidak lain didasarkan pada kebutuhan dan kultur. Dengan dua pijakan tersebut diharapkan antara struktur dan kultur dapat berjalan seiring. Dalam menjalankan manajemen pondok pesantren, pengasuh didampingi dewan pengasuh dan penga was. Struktur di bawah pengasuh terdiri atas satu sistem dengan dua manajemen yang berbeda. Dua manajemen di bawah pengasuh yayasan dan koordinatorat.[17]

2. PP. Salafiyah Syafi" Iyyah Sukorejo Situbondo

Pesantren yang berdiri di Sukorejo ini, pada awalnya adalah sebuah hutan lebat. Setelah mendapat saran dari Habib Musawa dan Kiai Asadullah dari Semarang, Kiai Syamsul Arifin, sebagai pendiri pondok, segera membabat hutan lebat tersebut sekitar tahun 1908 untuk mendirikan pesantren. Awalnya areal Pondok Pesantren Salafiyah Syafiiyah Sukorejo adalah hutan belantara yang membentang

[17] Dokumen Profil PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo

dari Gunung Baluran sampai wilayah Asembagus. Hutan belantara itu dikenal sangat angker karena disamping dihuni oleh binatang buas, juga dedemit. Saat itu penduduk tidak ada yang bera ni memasuki hutan tersebut. Pada tahun 1328 H / 1908 M, Kiai Syamsul Arifin dibantu putranya, As"ad dan beberapa orang santri yang menyertai dari Madura, membabat dan merambah hutan tersebut untuk didirikan sebuah pesantren dan perkampungan. Dipilihnya hutan yang banyak dihuni binatang buas tersebut, berdasarkan hasil istikharah. Kini pesantren tersebut telah menjadi agen pembangunan bagi masyarakat sekitarnya. Sosoknya tidak seperti menara gading, tetapi justru terbuka dan menyatu dengan masyarakat sekitarnya. Tak heran, kalau masyarakat Situbondo merasakan manfaat atas kehadiran pondok pesantren ini.

Upaya keras Kiai Syamsul Arifin akhirnya terwujud. Berdirilah sebuah pesantren kecil yang hanya terdiri dari beberapa gubuk untuk difungsikan rumah, musalla dan asrama santri yang waktu itu hanya beberapa orang. Sejak tahun 1914, pesantren kecil itu berkembang bersamaan dengan datangnya para santri dari wilayah sekitar Karesidenan Besuki. Tahun itu pula kemudian dijadikan tahun berdirinya Pondok Pesantren Sala fiyah Syafiiyah. Setiap perayaan ulang tahun selalu dirujuk pada tahun itu.

Perkembangan selanjutnya, Desa Sukorejo yang letaknya 7 kilometer sebelah timur Asembagus (30 km arah timur kota kabupaten Situbondo) tidak hanya berdiri sebuah pesantren, masyarakat pun mulai berdatangan untuk kemudian menetap di desa itu. Hutan yang telah dirambah itu pun berkembang menjadi areal pertanian ladang dan kebun yang hasilnya mulai bisa dirasakan penduduk. Pergaulan

penduduk dengan pesantren pun berlangsung harmonis. Kiai Syamsul Arifin sendiri selain mengasuh beberapa santri, juga membantu masyarakat khususnya dalam memberikan pertolongan pengobatan dan hajat masyarakat lainnya. Dan lambat laun nama Kiai Syamsul Arifin mulai dikenal hingga ke berbagai daerah, sehingga dalam waktu yang tidak terlalu lama, pertambahan santri mulai tampak.

Pada masa perjuangan kemerdekaan, Pesantren Sukorejo tidak hanya menjadi pusat belajar, tapi juga sebagai pusat perjuangan kemerdekaan. Para pejuang banyak ditampung di pesantren, sekaligus sebagai markas penyusunan strategi melawan penjajah.

Pondok Pesantren Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo berdiri sejak tahun 1914, pada awalnya pesantren ini adalah pesantren salaf bermadzhab Imam Syafi"I akan tetapi dalam perkembangannya pesantren ini merupakan pesantren terbuka. Ketika itu proses belajar mengajar baru bisa dilaksanakan melalui sistem sorogan dan bandongan, hingga kemudian Kiai As"ad yang menggantikan Kiai Syamsul Arifin setelah beliau wafat pada tahun 1951, sistem belajar mengajar dan pendidikan mulai dikembangkan ke sistem klasikal dengan didirikannya berbagai lembaga pendidikan, seperti Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah, SD, SLTP, SLTA sampai perguruan tinggi. Dalam upaya mewujudkan pendidikan modern sesuai kebutuhan zaman, berbagai lembaga pendidikan kejuruan dan keahlian pun didirikan, seperti Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Lembaga Kader Ahli Fiqh Ma"had Aly dan Madrasatul Qur"an sebagai lembaga kajian dan pendalaman ilmu-ilmu Al Qur"an, termasuk lembaga ekonomi Koperasi. Lembaga-

lembaga informal seperti kursus dan pelatihan juga turut mewarnai perkembangannya

PP Pondok Pesantren Salafiyah Safi"iyah Sukorejo berlokasi di desa Sukorejo Kecamatan Banyuputih didirikan tahun 1914 oleh Kiai Syamsul Arifin. Pondok pesantren ini menempati areal seluas 11,9 ha. Ciri khas pondok ini adalah perpaduan antara sistem salaf dan modern. Pondok Pesantren Salafiyah Syafi"iyah sudah sangat berkembang dengan jumlah santri mencapai kurang lebih 13.000. [18]

Para santri berasal dari seluruh Indonesia dan juga terdapat santri dari Singapura, Malaysia, dan Brunei Darussalam. Lembaga pendidikan yang dikembangkan di pesantren ini mulai dari taman kanak-kanak sampai perguruan tinggi. Saat ini pondok Pesantren Salafiyah Safi"iyah di asuh oleh KHR.Azaim Ibrahimy menggantikan KHR. ACHMAD FAWAID AS"AD yang wafat pada tahun 2013.

Pesantren ini telah merumuskan Visi, Misi & Tradisi yang dikembangkan. Rumusan tersebut dibuat dalam upaya memberikan arah, motivasi dan kekuatan gerak bagi seluruh jajaran yang terlibat dalam pengembangan PP. Salafiyah Syafi"yah Sukorejo. Untuk lebih melengkapi apa yang telah dirumuskan dalam Visi, Misi & Tradisi PP. Salafiyah Syafi"yah Sukorejo tersebut dirumuskan arah kebijakan pengembangan, program- program, prasyarat bagi perkembangan lembaga pendidikan yang harus dibangun, arah pengembangan santri, dan sebagainya seiring cita-cita kampus ini menjadi pesantren yang maju.

---

[18] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi"iyah dan dosen IAII (7 Januari 2016)

Visi PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo adalah lahirnya generasi muslim khaira ummah. Sedangkan misinya adalah, (1) Mengembangkan pondok pesantren dengan basis iman, ilmu, teknologi dan kebutuhan masyarakat. (2) Menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan ilmiyah dan amaliyah bagi peneladanan assalaf-ashshaleh. (3) Menyelenggarakan penelitian yag inovatif dan partisifatif dalam pemberdayaan pondok pesantren dan masyarakat.

PP. Salafiyah Syafi‟iyah memiliki tujuan yaitu (1) Mewujudkan pondok pesantren sebagai lingkungan pendidikan dan layanan masyarakat yang berkualitas. (2) Melahirkan generasi muslim, beramal, bertaqwa dan berakhlaqul karimah yang kompeten dalam bidangnya. (3) Menumbuhkembangkan tradisi ilmiyah dan amaliyah assalaf-ashshaleh dalam kehidupan.

Secara umum pengelolaan pesantren ditangani kepengurusan yang tertib dan struktural dengan pembagian tugas yang terperinci, tata kerja pengurus, petunjuk pelaksanaan tugas pengurus, sistem honorarium dan teknis ketenagaan.

Pimpinan tertinggi pondok pesantren dipegang langsung oleh KH. Aza‟im yang dibantu oleh beberapa wakil pengasuh yaitu KH. Afifuddin Muhajir, M.Ag selaku wakil pengasuh bidang ilmiyah, KH. Muzakki Ridlwan selaku wakil pengasuh bidang selaku wakil pengasuh bidang Amaliyah, KH. Hariri Abdul Adim selaku wakil pengasuh bidang maliyah, Lora Asadul Fadloil, SH. selaku Sekretaris Pesantren, Mustofa selaku Wakil Sekretaris Pesantren, sedangkan

bendaharanya Drs Ahc Fathey Bashrawi dan wakilnya Nyai Hj. Juhaeriyah, M.Pd.I.[19]

A. Paparan Data Dan Analisis Data Di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo

1. Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Insani Di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi dan wancacara dengan informan di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo yaitu pengasuh pesantren yaitu KH. Zuhri, sekretaris pesantren yaitu KH. Hifney Razaq dan Ust. Saili, S.Ag., biro kepesantrenan yaitu Ust. Ponirin, M,Pd,I., biro pendidikan yaitu Ust. H. Bakir Muzanni, Pengurus Pembantu Pondok Pesantren Nurul Jadid (P4NJ) yaitu Drs. KH. Mursyid Ramli, M.Pd.I.

Pengembangan sumber daya manusia di PP. Nurul Jadid Paiton merupakan respon dari kebijakan pesantren yang mengintegrasikan pendidikan agama dengan umum. Awalnya, pesantren ini lebih diarahkan pada pemahaman bentuk aplikasi dari teori ilmu-ilmu keagamaan yang mereka pelajari dalam kitab-kitab kuning. Diharapkan para santri bisa mengamalkan teori ilmu-ilmu keagamaan secara tepat dan benar ketika sudah terjun di tengah-tengah masyarakat. Bentuk aplikasi ilmu keagamaan tersebut dilakukan dalam bentuk pendampingan kepada masyarakat.[20] Akan tetapi sistem pendidikan yang sistematis dan terprogram dengan baik mampu menghasilkan out put yang kompeten menjadi obsesi utama dalam pikiran KH. Zaini Mun‟‟im sehingga

[19] Dokumen Profil PP. Salafiyah Syafi‟‟iyahSukorejo

[20] Dokumen Profil PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

mulai mendirikan beberapa lembaga pendidikan formal antara lain seperti Madrasah Ibtidaiyah Agama (MIA). MIA didirikan bersama-sama masyarakat pada tahun 1950. Sejak awal cita-cita KH. Zaini Mun‟‟im selaku pendiri pesantren Nurul Jadid yaitu ingin santri berguna dan banyak berperan di tengah-tengah masyarakat.

Cita-cita pendiri pesantren Nurul Jadid yaitu Beliau (KH. Zaini Mun‟‟im, red)ingin santri berguna di segala bidang dan banyak berperan di masyarakat sehingga alumni santri dapat berjuang dengan potensinya masing- masing. Kata mutiara yang tidak akan pernah saya lupakan dari beliau adalah kule tak ridlo (saya tidak rela, red) alumni Nurul Jadid tidak berjuang. [21]

Jika dilihat keinginan pengasuh terhadap santri agar berjuang dan berkiprah sesuai potensinya, misalnya dalam bidang ekonomi, khususnya pertanian, maka sektor ekonomi ini dijadikan prioritas. Hal ini tidak lepas dari pendapat beliau bahwa jika bidang perekonomian suatu masyarakat lemah, maka acapkali hal itu menjadi salah satu pemicu tumbuh-berkembangnya perilaku amoral dan kufur. Pendapat itu beliau utarakan setelah menganalisa terhadap situasi dan kondisi perekonomian masyarakatnya amat rendah. Karena itu beliau menginginkan pondok pesantren Nurul Jadid mampu mencetak santri serba bisa berkarakter yang kelak menjadi motor penggerak bagi kemakmuran bangsa. Harapan itu menjadi dasar bagi pengembangan visi dan misi pesantren.

[21] Ust. H. Bakir Muzanni selaku Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

Jika mengingat dawu Kyai (KH. Zaini Mun‟in Pendiri PP Nurul Jadid, red) saya mendirikan Pondok Nurul Jadid tidak hanya mencetak santri menjadi kyai tapi ingin mencetak santri serba bisa yang berjiwa kyai. Atas dasar dawu kyai muncul visi dan misi pesantren.[22]

Visi dan misi PP. Nurul Jadid diharapkan dapat memberikan pendidikan dan pembinaan santri memiliki pengetahuan yang menambah cakrawala berfikir serta terbentuk sikap mental-spiritual, berprilaku sesuai dengan kultur Pesantren. Pendidikan santri tidak hanya meliputi pendidikan keilmuan dan pengembangan wawasan, akan tetapi juga pembinaan yang intergratif antara pendidikan di asrama dan lembaga pendidikan formal.

Sistem pendidikannya sistematis dan terprogram dan materi pelajarannya tidak hanya terbatas pada pelajaran-pelajaran agama akan tetapi pelajaran umum juga sudah diajarkan misalnya matematika, bahasa indonesia, ilmu tata negara dan lainnya.

Dalam rangka menerapkan sistem pendidikan yang sistematis dan terprogram itu pula, dirintis berdirinya sebuah le mbaga yang waktu itu diberi nama *Flour Kelas*. Lembaga ini dibentuk sebagai pendidikan lanjutan bagi santri yang akan meneruskan jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Selanjutnya, tahun 1961, lembaga pendidikan *Flour Kelas* ini berubah nama menjadi Mu‟allimin. Dan pada tahun 1964, mulai diajarkan materi bahasa inggris, sejarah, geografi, biologi, dan sebagainya. Dalam perjalanan berikutnya Madrasah Mu‟allimin, pada tahun

22 Ust. Saili selaku Wakil Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo

tahun 1969, berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah (MTs). Dan selang tiga tahun kemudian, status MTs ini dinegerikan. Selain lembaga yang berafiliasi ke Depag berdiri Sekolah Dasar Islam (SDI) pada tahun 1974. Lembaga ini, mulanya untuk menampung aspirasi masyarakat yang enggan menyekolahkan putra-putrinya ke dalam lembaga pendidikan Nurul Jadid yang lokasinya berada di dalam Pesantren. Dua tahun kemudian, SDI menempati lokasi baru dan namanya berubah menjadi Madrasah Ibtidaiyyah Nurul Mun‟‟im (MINM) yang sekaligus merupakan lembaga pendidikan formal tingkat dasar. Satu tahun kemudian (1975), ketika kalangan masyarakat dan pemerintah sedang bersemangat mensosialisasikan prospek pendidikan agama, maka Yayasan Pesantren Nurul Jadid mendirikan sebuah lembaga Pendidikan Guru Agama Nurul Jadid (PGANJ) berjenjang 6 tahun. Dengan berdirinya PGANJ ini, diharapkan para santri dapat mendarma baktikan dirinya dalam dunia pendidikan, baik di dalam lingkungan pemerintahan maupun swasta. Tapi dalam proses perjalanannya, PGANJ ini hanya bertahan tiga tahun. Pada tanggal 20 Juli 1968, melalui musyawarah kerja Wilayah NU Jawa Timur di Lumajang, dibentuklah panitia usaha pendidikan Akademi Dakwah dan Pendidikan Nahdlatul Ulama (ADIPNU) yang berada di bawah pengawasan Partai Nahdlatul Ulama Jawa Timur. Selanjutnya, ADIPNU tersebut didirikan di Pesantren Nurul Jadid yang dalam pelaksanaannya diserahkan kepada Kiai Zaini. Dan dua bulan kemudian, tepatnya 1 September 1968, KH. Idham Chalid selaku Ketua Umum PBNU waktu itu membuka secara resmi ADIPNU di Pesantren Nurul Jadid.[23] Pendidikan dan Pembinaan di PP. Nurul Jadid dilakukan

[23] Dokumen Profil PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

di sekolah diperdalam di asrama santri yang disesuaikan dengan jenjang pendidikan di lembaga formal. Tujuannya agar santri dapat mengaji dan membina akhlakul karimah kelak diharapkan bisa tercapai secara sempurna. Lembaga pendidikan formal bertambah di pondok dengan berdirinya SMA dan SMP seperti yang dinyatakan ketua dan wakil sekretaris pesantren.

SMA dan SMP didirikan pada tahun 1970 secara bersamaan di PP. Nurul Jadid. Sekolah tersebut dikenal dengan sekolah timbangan oleh KH. Abdul Wafi karena timbangan anak sekolah di luar pesantren lebih baik dirikan sekolah.[24]

Awal berdirinya SMA ketika diundang salah satu pondok pesantren di Jombang, di masjid ketika hendak sholat di dekat alun-alun Jombang melihat anak-anak sekolah berbusana mini kelihatan kyai, lalu beliau bertanya ini anak sekolah apa ? SMA jawab khaddamnya. Lalu Kyai dawu kalau gitu pondok Nurul Jadid wajib mendirikan SMA.[25]

Latar belakang berdirinya SMA ini disebabkan oleh kegelisahan pengasuh melihat lembaga pendidikan formal di luar pesantren yang jauh nilai-nilai agama, karena itu para pelajar dapat memperdalam ilmu umum dengan agama di pondok, seperti di gambarkan oleh kepala biro pendidikan yakni Ust. H. Bakir Muzanni.

Sebab mendirikan SMA dilatarbelakangi oleh pengalaman beliau (KH. Zaini Mun‟in, red) sewaktu bepergian ke Jombang, beliau melihat murid-murid SMA

---

24 Ust. Saili selaku Wakil Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

25 KH. Hefniy Razaq selaku Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

yang sedang berolahraga menggunakan baju seragam olah raga dengan pakaian mini. Beliau bertanya pada khaddamnya "ini murid sekolah apa kok pakaiannya seperti itu ?" ini murid SMA Pak Kyai. Kalau gitu tahun depan pesantren kita buka SMA agar anak pelajar tahu agama.[26]

Dengan semboyan KH. Zaini Mun"im bahwa; "Hidup saya akan diwaqafkan untuk penyiaran dan meninggikan agama Allah", pada saat itu beliau menginginkan santri yang sudah menetap di PP. Nurul Jadid tidak hanya dari kalangan santri dari keluarga yang memiliki dasar diniyah yang kuat, melainkan juga beliau berbuat untuk para santri dalam keluarga yang belum mengenal dan memahami ajaran Islam secara utuh. Selanjutnya tergeraklah hati beliau untuk memikirkan masa depan para santri-santrinya. Mulailah beliau mengadakan musyawarah bersama wali santrinya untuk mendirikan sekolah umum tersebut.

Mendirikan lembaga pendidikan karena tuntutan situasi yakni kegelisahan kyai (KH. Zaini Mun"in, red) melihat prilaku anak-anak diluar pesantren dimana tata busana dalam berpakaian mini ketika berolah raga. Kemudian oleh beliau dimusyawarahkan dengan wali santri, visinya orang yang tidak mondok menjadi mondok.[27]

Sebagaimana lembaga pada umumnya, PP Nurul Jadid memiliki sistem manajemen yang kuat terdiri dari sub-sub sistem yang saling terkait dalam menjalankan roda aktifitasnya dan berjalan secara sistemik mewujudkan

---

[26] Ust. H. Bakir Muzanni selaku Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12Desember 2015)

[27] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

tujuan ideal yang dicita-citakan. Dengan demikian, para pengelola pesantren mudah mengembangkan dan meningkatkan pesantren secara sistemik sesuai dengan visi misi PP Nurul Jadid. Sejak masa kepemimpinan pengasuh dan pendiri pertama, KH Zaini Mun‟‟im dan pengasuh setelahnya, kepemimpinan Kiai Zaini dibantu oleh para pengurus yang terdiri dari para santri senior dengan pola kepemimpinan secara kolektif. PP Nurul Jadid terus melakukan penyesuaian struktur kepengurusan sesuai dengan kebutuhan dan kultur yang berlaku di pondok pesantren. Pola manajemen yang digunakan dalam menjalanka n sistem tersebut adalah satu sistem dengan dua sub sistem besar dengan tradisi kepemimpinan pesantren yaitu pengasuh adalah pemegang otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan. Manajemen yang diterapkan di pesantren ini dilakukan bersama sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) yang termaktub dalam struktur dua sub sistem pesantren.

Penyesuaian struktur kepengurusan PP. Nurul Jadid dalam kelembangaan perlu diisi oleh tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi agar memiliki kemampuan dan kekuatan SDM yang tersedia. Kebijakan pengembangan SDM berdampak pada perubahan organisasi pendidikan pesantren sehingga aktivitas lembaga pendidikan di pesantren dalam rangka mengadakan perubahan positif bagi perkembangan pesantren.

Kebijakan ini ternyata berpengaruh terhadap perkembangan struktur organisasi PP. Nurul Jadid Paiton

yang berakibat terjadinya perkembangan pesantren lebih maju dan inovatif.[28]

Pernyataan Ust Ponairin tersebut menunjukkan adanya hubungan antara kebijakan pesantren dengan kemajuan pesantren dengan membukanya sekolah-sekolah baru dengan berbagai jenis program pendidikan yang tersedia baik itu madrasah yang berafiliasi dengan Kementerian Agama maupun sekolah umum yang berafiliasi dengan Kementerian Pendidikan Nasional.

Jenis program pendidikan berdasarkan kebijakan diterapkan melalui dua jalur lembaga pendidikan yaitu Depag untuk jenjang pendidikan tingkat MI, MTs, MA dan IAI. Nurul Jadid dengan spesifikasi keagamaan serta Depdiknas dengan spesifikasi umum, untuk tingkat pendidikan SMP, SMU dan STT.[29]

Oleh karenanya mungkin perlu ditingkatkan upaya pengembangan struktur kepesantrenan agar tidak hanya sekedar wacana dan konseptual, khususnya bagaimana disusun untuk menunjang terciptanya sistem organisasi kepengurusan yang mampu melakukan langkah-langkah strategis dalam memberikan kepuasan layanan pendidikan pada semua masyarakat. Manajemen kepesantrenan yang solid dengan pola kepemimpinan secara kolektif mampu mengantarkan pesantren menjadi serba maju baik struktur maupun kultur organisasi pendidikan sehubungan dengan menjamurnya pendirian lembaga pendidikan di pesantren

[28] Ust. Poniran, M .Pd.I selaku Kepala Biro Kepesantrenan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

[29] Ust. Poniran, M .Pd.I selaku Kepala Biro Kepesantrenan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

Nurul Jadid. Dalam menjalankan tugas dan fungsi manajemen pesantren, masing-masing pengurus memiliki mekanisme dan prosedur yang telah ditetapkan dalam tata laksana PP Nurul Jadid

Sejak awal para pengurus PP Nurul Jadid terdiri dari para santri senior dengan pola kepemimpinan secara kolektif. Sistem manajemen yang diterapkan adalah kepemimpinan pesantren yaitu pengasuh adalah pemegang otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan. Manajemen pesantren ini dalam struktur dua sub sistem pesantren yaitu yayasan dan koordinatorat. Tugas yayasan adalah menyediakan fasilitas kebutuhan formal lembaga, sedangkan koordinatorat memiliki tugas pokok membantu pengasuh melaksanakan koordinasi terhadap biro-biro, badan otonom dan lembaga-lembaga di PP. Nurul Jadid, serta membantu pengasuh merencanakan program, membantu mengawasi atau mengevaluasi pelaksanaan program pesantren.[30]

Sistem pengambilan keputusan dalam pengembangan sumber daya insani pada satuan pendidikan atau lembaga pendidikan formal di bawah koordinasi biro kependidikan dan pendidikan tinggi. Perencanaan sumber daya manusia yang telah diputuskan pesantren terkait langsung pengembangan kualifikasi dan kompetensi pegawai berada di bawah tanggung jawab kepala biro lembaga terkait. Keputusan tersebut terkait pengembangan sumber daya manusia di sekolah atau madrasah dengan tupoksi biro pendidikan dan pendidikan tinggi.

30 Ust. Poniran, M .Pd.I selaku Kepala Biro Kepesantrenan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

Pengembangan SDM dibutuhkan seiring dengan makin berkembangnya lembaga pendidikan di pesantren ini dan bertambahnya program-program kegiatan agar kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan tersedia secara kualitatif dan kuantitatif. Maka timbullah bermacam-macam analisis kebutuhan tenaga pendidik yang pada gilirannya formasi menuntut berbagai macam kompetensi dapat segera terpenuhi. Untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu seperti pendidikan diniyah banyak tersedia tenaga pendidiknya, namun sebaliknya untuk pekerjaan-pekerjaan yang lain seperti pendidikan umum sulit diperoleh tenaga ahlinya. Akibatnya ialah bahwa pesantren mengalami masalah tenaga pendidik yang dibutuhkan pada waktu yang tepat. Dengan demikian perlu dibuat suatu perencanaan tenaga pendidik agar dapat diusahakan penerimaan tenaga secara tepat tidak mengganggu kelancaran pendidikan pesantren dalam mencapai tujuanya. Pengadaan tenaga pendidik atau pegawai di PP. Nurul Jadid tidak lepas dari suatu rangkaian proses perencanaan sumber daya insani.

Dalam menentukan pengadaan pegawai di PP. Nurul Jadid, sekolah dilibatkan. Biasanya pengrekrutan itu kental dengan tradisi pesantren yaitu seorang yang ingin menjadi pegawai disini dilihat trackrecordenya, tahu dunia pesantren, mengenal nilai-nilai pesantren. Yang direkrut itu tahu nilai barokah, lengkap administrasinya, penelusuran profil dengan melihat siapa yang bawa kemudian ikut organisasi apa ? biasa begitu dalam pengrekrutan pegawai.[31]

[31] Ust. Faizin selaku Kepala SM A Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

Penentuan jumlah sumber daya insani di PP. Nurul Jadid sebagai upaya memperkirakan karakteristik dan jumlah SDI oleh pesantren pada masa yang akan datang melalui proses identifikasi seberapa besar jumlah pegawai yang dibutuhan dan perlunya merancang program-program baru yang dapat mengelolah pegawai secara efektif. Analisis kebutuhan pegawai diserahkan pada lembaga masing- masing seperti yang di paparkan oleh Ust Faizin.

Analisis kebutuhan tenaga kerja atau pegawai diserahkan pada masing-masing satuan pendidikan. Demikian pula masalah keuangan diserahkan pada lembaga masing-masing. Sekolah mengelolah gaji berdasarkan gaji pokok menurut pangkat dan golongan. Sedangkan dana pondok dari wali santri dikelola oleh pondok dan untuk pondok berbentuk dana UDP. Masing-masing anggaran belanja masing- masing lembaga berdiri secara otonomi.[32]

Pengrekrutan karyawan dan tenaga pendidik di PP. Nurul Jadid termasuk juga bagian dari perencanaan sumber daya insani. Pengrekrutan akan berdampak pada keleluasaan organisasi dalam melakukan seleksi. Seleksi yang baik berdampak pada perolehan yang tepat sesuai kualifikasinya seperti yang dinyatakan Faizin.

Untuk mengisi formasi kekosongan SDI dilakukan pengadaan pegawai dengan cara merekrut alumni yang lulus di perguruan tinggi, bisa juga anak yang berprestasi dikuliahkan, kalau pengambilan pegawai di luar alumni

[32] Ust. Faizin selaku Kepala SM A Nurul Jadid dan M antan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

harus memenuhi syarat kualifikasinya. Begitu juga dalam merekrut guru, bukan hanya melihat kualifikasinya tapi tahu pesantren apa tidak. Ada perbedaan orang pesantren atau tidak. Lain lagi kalau alumni jika hendak melamar jadi guru harus punya catatan baik.[33]

Sementara Ust. Saili mengatakan bahwa pengrekrutan dilakukan system kaderisasi yakni mengambil mahasiswa diangkatkan menjadi tenaga honorer atau merekrut alumni yang melanjutkan ke perguruan tinggi atau dengan jalan mengirim siswa berprestasi menjadikan delegasi pesantren mengemban tugas belajar dengan sistem kontrak setelah lulus wajib kembali mengabdi ke pondok sebagai tenaga pengajar.

Pengrekrutan tenaga kependidikan dilakukan dengan cara kaderisasi yakni mengambil santri aktif mahasiswa semester V ke atas, misalnya butuh tenaga IT maka yayasan mengambil mahasiswa STT. Pengrekrutan pegawai, pertama merekrut alumni karena kita punya data alumni yang melanjutkan perguruan tinggi di luar pesantren. Kedua kerja sama dengan perguruan tinggi yang sederajat seperti STT dan Stikes. Karyawan rata-rata alumni IAINJ sebanyak 90% alumni. Ketiga usulkan beasiswa kerja sama dengan kemenag dan diknas setelah lulus menjadi tenaga pengajar.[34]

Tujuan pengembangan sumber daya manusia di PP. Nurul Jadid Paiton untuk mengisi devisi-devisi kerja yang kosong berdasar pada upaya merekrut SDM yang berkualitas

---

[33] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

[34] Ust. Saili selaku Wakil Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

dan cocok ditempatkan di divisi yang perlu diisi. Perencanaan strategis diperolehnya tata aturan kelembagaan terkait pengembangan SDI dapat membantu potensinya melalui perencanaan karir atau dapat dipersiapkan calon pegawai yang berpotensi menduduki posisi manajer atau puncak pimpinan di masa yang akan datang. Seperti yang dikatakan Ust. Ponirin, M.Pd.I selaku Kepala Biro Kepesantrenan bahwa tujuan perencanaan SDM untuk mempersiapkan kebutuhan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai kebutuhan pesantren.[35]

Lain halnya dengan sistem perencanaan dalam menentukan pimpinan pada lembaga atau satuan pendidikan di pesantren ini, pemilihan pimpinan semisal kepala sekolah dilaksanakan dalam bentuk promosi atas prestasi kerjanya melalui jaringan aspirasi. Promosi muncul sebagai upaya untuk menentukan perubahan-perubahan organisasi pesantren dimana sistem penjaringan dari suara arus bawah lewat angket yang diberikan oleh biro kependidikan.

Untuk menetapkan kepala sekolah pihak yayasan tetap menjaring aspirasi dari sekolah masing-masing dengan angket melalui biro pendidikan. Kegiatan program kerja diserahkan kepada masing-masing sekolah sedangkan Sknya dari yayasan.[36]

Lebih lanjut Ust. H. Bakir Muzanni menjelaskan bahwa mekanisme pemilihan kepala sekolah itu diputuskan oleh baperjakat setelah mendapat masukan dari akar bawah.

[35] Ust. Poniran, M .Pd.I selaku Kepala Biro Kepesantrenan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18Desember 2015)

[36] Ust. Saili selaku Wakil Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

Jika terjadi emergensi, maka pengasuh adalah pemegang otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan tersebut.

Untuk menentukan pimpinan kepala sekolah diputuskan oleh baperjakat lewat jaringan aspirasi. Keanggotaan beperjakat terdiri dari pengasuh, pengurus yayasan dan biro pendidikan atas masukan dari bawah. Kecuali terjadi emergensi maka pengangkatan pimpinan menjadi hak veto pengasuh.[37]

Sementara Ust. Faizin menjelaskan bahwa untuk ditetapkan jadi pimpinan pada satuan pendidikan dilakukan dengan 2 pendekatan yaitu melalui baperjakat dan tradisi pesantren. Baperjakat sebagai badan pertimbangan jabatan dan kepangkatan menjadi wadah penentuan dan pemilihan pimpinan di pesantren terdiri dari unsur-unsur keanggotaan yaitu pengasuh, yayasan dan biro pendidikan. Tradisi pesantren menjadi pilihan alternatif sebagai hak veto pengasuh pemegang otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan jika terjadi kefakuman bakal calon pimpinan dari kalangan umum yang memiliki syarat kompetensi dan kualifikasinya.

Untuk menjadi kepala melalui 2 kebijakan yaitu pertama, melalui baperjakat misalnya harus pengalaman di struktur atau pernah jadi wakil kepala. Kedua melalui tradisi pesantren jika belum ada yang siap jadi pimpinan seperti di Aliyah dimasukkan putra Kyai Nur Khatim menjadi pimpinan di sekolah itu.[38]

---

[37] Ust. H. Bakir Muzanni selaku Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

[38] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

Fenomena seperti itu juga terjadi pada pengembangan sumber daya insani sebagai sebuah rencana untuk meningkatkan kinerja pegawai pesantren, penempatan pegawai secara benar dan berkesinambungan. Sebagian orang mengira bahwa upaya meningkatkan kemampuan bukan pada pengembangan sumber daya.Dalam kenyataanya memang masih banyak pengembangan itu dilakukan dengan intensitas kemampuan sumber daya insani untuk menghasilkan solusi memainkan peran khusus dalam memecahkan masalah. Padahal saat ini untuk menghadapi tuntutan tugas terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya menjadi sebuah keniscayaan.

Sistem pengembangan SDI melalui beberapa cara yaitu diklat oleh BP2M bekerjasama dengan PLTU, Kemenag, kemnaker untuk melatih dan memberikan skill pada santri. Diklat oleh Biro Pendidikan bekerja sama dengan Instansi pemerintah, mendiknas, depag, UIN Malang dan Unej untuk meningkatkan kemampuan guru menerapkan metodologi pengajaran.[39]

Dengan pengembangan itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya insani secara berdaya guna dan berhasil guna. Demikian pula pengembangan sumber daya insani (human resources) inti dari proses peningkatan kualitas sumber daya insani karena dengan adanya pengembangan maka kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta kegiatan-kegiatan

[39] Ust. Saili selaku Wakil Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

lainnya yang berkaitan dengan sumber daya insani lebih terarah.

Selain itu, santri dibekali dengan life skill yang memadai yang ditempuh di luar pendidikan sekolah. Kegiatan tersebut meliputi kegiatan keorganisasian, pendidikan dan pelatihan serta kursus Pelatihan. Untuk mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja dapat dilakukan melalui latihan dan pengembangan pegawai baik tenaga pendidik ataupun tenaga kependidikan yang mempunyai kesesuaian kebutuhan tersebut dengan rencana pesantren.

Sistem pengembangannya yakni pembinaan baik diadakan oleh sekolah bersama biro pesantren setidaknya dilaksanakan setiap tahun 2 kali. Untuk memperkuat kemampuan kinerja dan peningkatan kualifikasi, maka biro pesantren mengadakan pendidikan dan pelatihan bekerja sama dengan ITS berkenaan dengan laboraturium IPA, Unibra berkenaan standar pengelolaan dan metodologi pengajaran Matematika, UM berkenaan Bimbingan dan Konseling, Diknas berkenaan Bimtek Kurikulum 13 dan Perpustakaan daerah berkenaan pengelolaan perpustakaan.[40] Dalam rangka membentuk kemampuan kinerja dan peningkatan kualifikasi dan kompetensi di PP. Nurul Jadid, maka perlu adanya pendalaman materi disesuaikan standar kompetensi dan metodologi pengajarannya yang terjadwal dalam program tahunan pesantren. Materi ini berbeda dengan apa yang dilakukan pengasuh dalam setahun dua kali terkait dengan

[40] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

materi diselaraskan dengan pembentukan kepribadian dan penguatan komitmen.

Jika materi terkait pembentukan integritas dan penguatan komitmen, yang memberikan pembinaan adalah pengasuh (KH. Zuhri Zaini, red) dalam setahun dilakukan 2 kali. Tujuannya mempertahankan visi pondok, istiqomah mempertahankan nilai-nilai pesantren dan barokah.[41]

Sementara sistem anggaran di PP. Nurul Jadid Paiton dapat diterapkan secara intensif karena peninjauan SDI di pesantren sebagai wadah perbaikan organisasi berjalan efektif. Pemeriksaan kualitas kegiatan SDI secara menyeluruh dalam suatu lembaga pendidikan dapat dievaluasi terutama yang menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pengauditan sumber daya insani antara lain kualitas kekuatan kerja, penentuan kualitas, daftar kemampuan (skill). Peninjauan tenaga pendidik dan kependidikan dimulai dari penelusuran secara normal dan sistematis mengenai efektivitas program kepegawaian, program analisis jabatan, penarikan pegawai, testing, pelatihan dan pengembangan manajemen, promosi jabatan, transfer, taksiran pegawai, hubungan kerja, pelayanan pegawai, upah, administrasi upah, dan penelitian pegawai.

Sistem anggaran di sekolah ada SPP sedangkan di pondok UDP. SPP dikelolah oleh komite sekolah untuk merencanakan bangunan dan kesejahteraan guru. Sekolah mempunyai keleluasaan untuk mengelolah, kita hanya

[41] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

melaporkan ke yayasan. Anggaran berkaitan kesejahteraan guru ada tunjangan pokok, tunjangan fungsional dan tunjangan jabatan. Tunjangan pokok berdasarkan masa bakti, tunjangan fungsional berdasarkan jam mengajar, dan tunjangan jabatan berdasarkan kedudukan jabatan yang diemban. Sementara UDP penarikannya lewat perguruan tinggi.[42]

2. Langkah-langkah Pengembangan Sumber Daya Insani Di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Langkah-langkah pengembangan sumber daya insani di PP. Nurul Jadid merupakan salah satu instrumen untuk mengatasi tantangan pesantren terutama memecahkan masalah sumber daya manusia guna mewujudkan tujuan yang diinginkan. Langkah-langkah pengembangan SDM adalah keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan tindakan pesantren dalam layanan pendidikan menyelaraskan program pendidikan salaf dan khalaf yang secara langsung memerlukan tahapan-tahapan strategis pengembangan sumber daya insani. Langkah-langkah pengembangan SDI diperlukan dalam rangka perubahan internal serta pengaruh faktor external yang saat ini terasa kemajuan di pesantren ini.

Pesantren ini didirikan oleh KH. Zaini Mun‟im pada tanggal 10 Muharram 1948. Awalnya hanya mendalami ilmu agama melalui sistem pendidikan non formal yakni pengajian kitab kuning dengan metode sorogan dan bandungan. Muridnya pertama kali hanya 2 (dua) orang

[42] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

santri yang datang untuk belajar ilmu agama jika tidak salah bernama Syafi"uddin dan Saifuddin. [43]

Seperti yang dinyatakan oleh Ust. H. Bakir Muzanni bahwa awal berdirinya pesantren ini hanya mengajarkan ilmu agama saja dengan system pendidikan salaf. Pesantren yang melayani santri masyarakat sekitarnya dengan mengkaji kitab kuning melalui metode bandongan, sorogan dan takhassus.

Pola pendidikan dan pembinaan semacam itu dilakukan, baik kepada santri maupun kepada masyarakat sekitar pesantren. Pengajian kitab dilakukan dengan menggunakan metode bandongan, sorogan dan takhassus. Sementara itu pemberian makna dalam pengajian kitab kuning menggunakan bahasa indonesia. Sehingga pesantren Nurul Jadid merupakan pesantren pertama yang menggunakan bahasa Indonesia dalam menerangkan dan menterjemahkan kitab-kitab yang dikajinya.[44]

Jika dilihat awal mula sistem pendidikan pesantren ini yaitu pesantren salaf dengan pengajian kitab dan belum ada pendidikan formalnya. System pendidikannya dengan mengaji kitab kuning menggunakan metode sorogan, bandungan dan takhassus dengan bahasa Indonesia sebagai bahasa pengantar dalam pemberian makna dalam pengajian kutib kuning tersebut. Namun setelah melewati masa perkembangan, PP. Nurul Jadid membuka pendidikan formal secara bertahap bermunculan lembaga-lembaga formal.

---

[43] Ust. H. Bakir Muzanni selaku Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

[44] Dokumen Profil PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo

Baru tahun 1961 punya lembaga pend idikan yang bernama Mu‟‟allimin yang mengajarkan pendidikan umum seperti inggris, sejarah dan geografi dan lain- lain. Tahun 1969 muallimin berubah menjadi Madrasah Tsanawiyah (MTs). SMA dan SMP didirikan pada tahun 1970. Madrasah Ibtidaiyyah didirikan 1974. Tahun 1975 mendirikan sebuah lembaga Pendidikan Guru Agama Nurul Jadid (PGANJ) berjenjang 6 tahun. [45]

Tujuan pendirian lembaga pendidikan formal yaitu memecahkan masalah pendidikan pesantren Nurul Jadid agar santri dapat berperan di masyarakat tidak hanya masalah diniyah akan tetapi santri berkiprah di segala bidang dengan dibekali pendidikan umum, keterampilan dan kecakapan hidup.

Pendirian lembaga pendidikan formal itu bertujuan untuk memecahkan masalah yang menjadi tantangan dalam dunia pendidikan pesantren agar santri dapat berperan di masyarakat tidak hanya masalah diniyah.[46]

Dengan bermunculan lembaga pendidikan formal PP. Nurul Jadid membutuhkan SDI guru dan karyawan untuk mengisi divisi yang kosong untuk ditempatkan di sekolah yang baru didirikan. Perencanaan SDI dilakukan dengan merekrut tenaga baru untuk menyuplai tenaga pendidik berdasarkan analisis kebutuhan.

Pengrekrutan tenaga kependidikan dilakukan dengan cara kaderisasi yakni mengambil santri aktif mahasiswa semester V ke atas, misalnya butuh tenaga IT maka yayasan

---

[45] Ust. H. Bakir M uzanni selaku Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

[46] Ust. Saili selaku Wakil Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

mengambil mahasiswa STT. Pengrekrutan pegawai, pertama merekrut alumni karena kita punya data alumni yang melanjutkan perguruan tinggi diluar pesantren. Kedua kerja sama dengan perguruan tinggi yang sederajat seperti STT dan Stikes. Karyawan rata-rata alumni IAINJ sebanyak 90% alumni. Ketiga usulkan beasiswa kerja sama dengan kemenag dan diknas setelah lulus menjadi tenaga pengajar.[47] Penentuan kebutuhan merupakan tahap awal untuk mengetahui kondisi pesantren yang sebenarnya,keb utuhan apa saja dan bagaimana memperbaiki pesantren agar keadaan berikutnya menjadi lebih baik. Penentuan kebutuhan itu mutlak diperlukan didasarkan pada analisis kebutuhan yaitu; masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Pendidikan dan pelatihan itu diadakan baik oleh pihak pesantren maupun sekolah formal. Materi pengembangannya dianalisis sesuai dengan kebutuhan. Tentu saja prioritas materinya pada masalah-masalah yang dihadapi sekarang atau tantangan baru yang ngetren di masa yang akan datang. Jika materi pengembangan SDI terkait dengan etos dan dedikasi kerja biasanya pembinaan langsung ditangani pihak pesantren tapi jika materinya tentang peningkatan kompetensi SDI maka diklat itu diselenggarakan sekolah formal [48]

Harapan masyarakat terhadap pesantren Nurul Jadid bahwa lulusan pesantren ini dituntut untuk memiliki

[47] Ust.Saili selaku Wakil Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

[48] KH.Hefniy Razaq selaku Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

prestasi akademik dan non akademik yang tinggi. Pesantren dikembangkan sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat yaitu lulusannya punya karakter bahwa program pendidikan sesuai dengan program Nasional. Karena itu diharapkan pesantren memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang handal dan professional menyongsong kebutuhan global.

Keinginan masyarakat harus kita akomodir. Masyarakat menginginkan lulusan pesantren memiliki mutu lulusan berdaya saing dengan sekolah-sekolah lainnya di luar pesantren. Mutu itu akan terwujud jika pesantren memperhatian kualitas SDI.[49]

Peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di pesantre n ini sangat diperhatikan, pengembangan sumber daya insani dilakukan setelah identifikasi kompetensi ketenagaan. Kemudian dicari terobosan mulai dari rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kegiatan-kegiatan yang mendukung terciptanya pengembangan sumber daya insani, pembinaan, bimbingan dan pendidikan dan pelatihan.

Skala prioritas program pengembangan SDI pembinaan, bimbingan dan diklat tapi pengkrekrutan tenaga baru tidak kalah pentingnya dilakukan karena itu kebutuhan mendesak.[50]

Pengembangan SDI dibutuhkan dalam organisasi untuk memenuhi keunggulan dan kualitas sumber daya manusia

49 KH. Hefniy Razaq selaku Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

50 Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

dinamis, aktif, kreatif dan produktif sehingga Kebijakan pengembangan SDI pesantren memiliki kompetensi personil yang berdaya saing tinggi dan berpacu dengan segala perubahan dan kemajuan. Kompetensi personil inilah yang dapat mengantarkan organisasi pendidikan di pesantren lebih efektif, efisien dan produktif dalam mencapai kemajuan. Kebijakan pengembangan sumber daya insani diperlukan dalam rangka perubahan internal serta pengaruh factor external agar pesantren mencapai kemajuan.

Pengembangan sumber daya manusia terus dilakukan paling sedikit 2 x dalam setahun karena kami beranggapan implementasi pengembangan SDI akan melahirkan kemampuan personil yang produktif dan handal guna mewujudkan kemajuan pesantren efektif dan efisien karena memiliki SDI yang kompeten.[51]

Penyusunan program pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan penentuan kebutuhan yang diperlukan pesantren. Program pengembangannya bertujuan untuk mencapai kemajuan pesantren. Penentuan kebutuhan tenaga keahlian yang baik dan tenaga skill yang mumpuni dapat memberikan ruang gerak pesantren melakukan ekspansi sehingga terjadi pemekaran yang menambah jaringan komunikasi dan ketenaga-kerjaan.

Penyusunan program pengembangan SDI bertujuan untuk mencapai kemajuan pesantren dibutuhkan tenaga keahlian yang baik dan tenaga skill yang mumpuni agar

[51] Ust. H. Bakir Muzanni selaku Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

ekspansi pesantren terjadi pemekaran yang berarti menambah jaringan komunikasi dan ketenaga-kerjaan.[52]

Upaya meningkatkan dan mengembangkan sumber daya insani pendidik terus menerus dilakukan dengan penyusunan program pengembangan melalui tahapan rekrutmen, pembinaan melalui ceramah langsung oleh pengasuh terkait dengan nilai-nilai barokah.

Penyusunan kegiatan untuk meningkatkan mutu guru dan karyawan ada program tertulis, ada juga yang tidak. Yang tertulis misalnya rekrutmen, pembinaan membangun etos kerja dan dedikasi kerja melalui pemahaman nilai barokah biasanya disampaikan langsung oleh kyai[53]

Penyusunan peningkatan kualitas tenaga pendidik dan kependidikan secara tertulis dan tidak tertulis. Secara tertulis dimulai dari proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kemudian dikembangkan melalui berbagai kegiatan yaitu peningkatan kualitas guru baik kegiatan pengajian, bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, yang dibina langsung oleh pengasuh atau program pengembangan SDI berupa pelatihan, seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, studi lanjut, pendidikan dan pelatihan.

Program yang sudah disusun ada tentu saja dilaksanakan secara komprehensif. Program pengembangan SDI di lakukan 2 jalur, pertama lewat pesantren. Kedua, lewat lembaga pendidikan[54]

---

[52] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

[53] Ust. Saili selaku Wakil Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

Implementasi program pengembangan guru dan karyawan dilakukan tertulis dalam schedule pesantren secara komprehensif. Kepala Biro Pendidikan memberikan orientasi peningkatan tenaga pendidik dan kependidikan kepada seluruh lembaga pendidikan di bawah lingkungan PP. Nurul Jadid. Penyelenggaraan program pengembangan SDI di lakukan 2 jalur, pertama penyelenggaraan program pengembangan guru dan karyawan dilaksanakan oleh pesantren. Kedua, penyelenggaraan program pengembangan guru dan karyawan di laksanaan oleh masing- masing lembaga pendidikan.

Implementasi program pengembangan SDI dilakukan dalam schedule pesantren secara komprehensif. Kepala Biro Pendidikan memberikan orientasi peningkatan tenaga pendidik dan kependidikan kepada seluruh lembaga pendidikan di bawah lingkungan PP. Nurul Jadid.[55]

Pengembangan SDI menyangkut kedisiplinan, komitmen, ruhul jihad dan nilai barakoh dilakukan oleh pesantren dengan jadwal tersusun dalam program tahunan pesantren. Teknik pengembangan sumber daya insani baik guru maupun karyawan ini bisanya langsung disampaikan oleh pengasuh. Sementara pengembangan sumber daya manusia guru dan karyawan menyangkut kompetensi profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya baik materi pelajaran

---

[54] Ust. H. Bakir Muzanni selaku Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

[55] Ust. H. Bakir Muzanni selaku Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

secara luas dan mendalam maupun konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan mata pelajaran yang akan diampu dilakukan oleh satuan pendidikan yang berada di lingkungan pesantren.

Materi pengembangannya kedisiplinan, komitmen, ruhul jihad dan nilai barakoh dilakukan oleh pesantren dengan jadwal tersusun dalam program tahunan pesantren dan kompetensi profesional. Kegiatan terkait dengan pengembangan profesi bekerja sama dengan dinas terkait.[56]

Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan profesi dilakukan secara mandiri pada masing-masing lembaga pendidikan yang secara teknis bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar. Kegiatan peningkatan mutu guru juga dilakukan bekerja sama oleh pihak pesantren dan perguruan tinggi seperti ITS, Universitas Brawijaya, Universitas Malang, UIN Maliki Malang. Bentuk pengembangannya dilakukan dengan mendelegasikan guru dan karyawan ke perguruan tinggi yang dimaksud dengan teknik off the job training menyangkut kompetensi profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam maupun konsep dan metode disiplin keilmuan.

---

[56] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

Sistem pengembangannya yakni pembinaan baik diadakan oleh sekolah bersama biro pesantren setidaknya dilaksanakan setiap tahun 2 kali. Untuk memperkuat kemampuan kinerja dan peningkatan kualifikasi, maka biro pesantren mengadakan pendidikan dan pelatihan bekerja sama dengan ITS berkenaan dengan laboraturium IPA, Unibra berkenaan standar pengelolaan dan metodologi pengajaran Matematika, UM berkenaan Bimbingan dan Konseling, Diknas berkenaan Bimtek Kurikulum 13 dan Perpustakaan daerah berkenaan pengelolaan perpustakaan.[57]

Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDM sangat diperlukan guna mengetahui tingkat kemampuan guru dan karyawan dan hal apa saja yang perlu diperbaiki. Pengembangan SDM dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi suatu proses transformasi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanaakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Evaluasi program pengembangan haruslah terukur bahwa program tersebut benar-benar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Tujuannya harus jelas bahwa program pengembangan benar-benar terjadi peningkatan kemampuan dan perubahan prilaku positif, punya komitmen terhadap tugasnya. [58]

Program pengembangan sumber daya insani pendidik diakhiri dengan evaluasi agar program pengembangan sesuai

[57] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (18 Desember 2015)

dengan tujuan yang diharapkan. Evaluasi dilakukan dengan 3 tahapan yaitu tahunan, pertengahan tahun dan terakhir adalah bulanan.

Model evaluasi pelaksanaan program ada evaluasi tahunan, bulanan dan pertengahan tahunan. Evaluasi tahunan bersamaan harlah ponpes membahas progress report dilakukan oleh pengurus bersama alumni. Evaluasi bulanan terkait supervise kepala sekolah dengan pengurus pesantren. Evaluasi pertengahan tahun merumuskan solusi yang menjadi tantangan pengembangan SDI oleh pengurus pesantren dengan pemangku kebijakan. [59]

Evaluasi dilakukan dengan tiga model, 1) Evaluasi besar oleh seluruh pengurus PP. Nurul Jadid dengan alumni bersamaan harlah pesantren terkait dengan progress report. Evaluasi tersebut berkaitan dengan hal-hal apa saja yang telah dicapai dan apa saja yang akan dilakukan untuk program tahun berikutnya. 2) Evaluasi bulanan melalui controlling dan hasil supervisi oleh masing-masing satuan pendidikan yang dilaporkan saat rapat koordinasi antar pengurus pesantren dengan kepala sekolah . 3. Evaluasi petengahan tahunan yang dilakukan antara pengurus dengan pemangku kebijakan untuk merumuskan solusi dari program pengembangan SDI yang belum tuntas.

3. Dampak kebijakan terhadap peningkatan mutu lulusan Pesantren di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo

[58] KH. Hefniy Razaq selaku Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

[59] KH. Hefniy Razaq selaku Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (12 Desember 2015)

Implikasi kebijakan pengembangan SDI terhadap peningkatan mutu pendidikan pesantren yaitu terwujudnya kualitas lulusan pesantren baik output yakni kualitas prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan di lingkungan pesantren baik berupa hasil test kemampuan akademik, misalnya ulangan umum, EBTA atau UN pada setiap kurun waktu tertentu maupun outcome terkait dengan prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dibidang lain seperti di suatu cabang olahraga, seni atau keterampilan tambahan tertentu .

Prestasi belajar santri alhamdulillah bagus-bagus, misalnya, nilai UN sangat baik, lomba olympiade mata pelajaran selalu juara.[60]

Seperti yang digambarkan oleh Ust Bakir Muzanni bahwa prestasi akademik di PP. Nurul Jadid menunjukkan perwujudan hasil prestasi akademik yang memuaskan.

Ikut lomba karya ilmiah remaja dapat juara 1 dan selalu masuk nominasi. [61]

Apa yang menjadi karya dan kejuaraan yang diraih oleh santri pondok pesantren Nurul Jadid adalah bagian dari prestasi yang menjadi kebanggaan untuk meraih kemajuan pesantren di segala bidang.

Dapat juara 2 lomba bulu tangkis sekabupaten dalam bidang olahraga [62]

---

[60] Ust. H. Bakir Muzanni selaku Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (16 Januari 2015)

[61] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (16 Januari 2015)

Begitu juga dengan prestasi non akademik diperhatikan oleh pesantren ini, hal ini terbukti dengan meraihnya juara bidang olah rangka bulu tangkis oleh santri PP. Nurul Jadid

Kualitas lulusan pesantren dapat dilihat dari prestasi akademik juara bahasa mandarin mewakili Indonesia di Cina juara 4 sedunia. Olympiade mapel Fisika juara 1 tingkat SMA se-jawa-timur dan lain lain bisa dilihat di masing-masing satuan pendidikan di pondok ini. Kita juga melihat keberhasilan alumni jadi bupati misalnya, ada juga jadi DPR RI, DPRD TK I dan DPRD TK II ada juga yang PNS, ada yang Wiraswasta pokoknya alumni Nurul Jadid wajib berperan di masyarakat sebagaimana doktrin pengasuh.[63]

Proses pendidikan yang dikelola oleh SDI handal dan profesional pada gilirannya mampu meningkatkan kualitas lulusan pesantren yang unggul dan bermutu itu agar mampu bersaing dengan siswa di luar lembaga pendidikan pesantren. Lulusan pesantren dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan khususnya prestasi belajar santrinya menunjukkan pencapaian yang tinggi dalam prestasi akademik dan non akademiknya.

Untuk menilai kemajuan pesantren Nurul Jadid maka lihatlah progres report yang merupakan rangkuman kinerja pesantren terkait progres yang sudah dicapai dan apa saja yang belum dan rencana yang akan dilaksanakan di pesantren ini.[64]

---

[62] Ust. H. Bakir Muzanni selaku Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (16 Januari 2015)

[63] Ust. Faizin selaku Kepala SMA Nurul Jadid dan Mantan Kepala Biro Pendidikan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (16 Januari 2015)

Perkembangan pesantren ini digambarkan dalam progres report yang merangkum kinerja pesantren terkait progress ketercapaian kinerja, program yang belum dilaksanakan dan program umggulan yang hendak dicapai.

Kemajuan pesantren dapat dilihat di progres report pak ! karena kita setiap tahun melaporkan ke wali santri terkait dengan program apa yang telah dicapai dan program apa yang akan dikerjakan berikutnya. Kiprah alumni di luar ada yang jadi DPR RI, DPRD

Wilayah dan Kabupaten, ada yang jadi Bupati, PNS banyak.[65]

Outcome pesantren tergambar dalam pernyataan Ust Saili bahwa para alumni pesantren Nurul Jadid banyak yang berkiprah baik dalam kancah politik lokal, wilayah maupun pusat. Selebihnya wiraswasta, pengusaha, dan menjadi aparat pemerintah.

Lulusan Ponpes Nurul Jadid yaitu ada yang jadi bupati, ada yang di DPRD tingkat I dan II, DPR RI, ada juga yang di PNS seperti Kepala Kantor Kemenag dan kepala KUA, pengusaha, petani, nelayan atau bahkan diwajibkan berkecimpung di lembaga masyarakat dan organisasi NU. Kyai (KH. Zaini Mun"im, red) mendoktrin kita Norok (ikut, red) tarekat NU, artinya dengan aktif di NU seperti ikut tarekat, seperti itu katanya. [66]

64 Ust. Poniran, M .Pd.I selaku Kepala Biro Kepesantrenan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (16 Januari 2015)

65 Ust. Saili selaku Wakil Sekretaris PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (16 Januari 2015)

Ternyata lulusan PP. Nurul Jadid mampu bersaing dengan lulusan dari lembaga pendidikan luar pesantren karena pesantren tidak hanya mengajarkan pendidikan diniyah saja tapi pendidikan umum yang match dengan dunia kerja Saya puas mondok di Nurul Jadid karena sistemnya bagus, sa rana dan prasarananya lengkap jurusannya banyak, pokoknya saya sangat puas dah. [67]

Mutu lulusan pesantren di PP. Nurul jadid seperti yang dinyatakan oleh alumni santri yaitu Bambang Irawan bahwa system manajerial pesantren terkait kelengkapan sarpras dan program layanan pendidikan sangat memuaskan masyarakat.

Walaupun saya mondok di Nurul Jadid hanya 3 tahun saya merasa pondok pesantren Nurul Jadid bagus semua jurusan diniyah dan umum ada di sana, nantinya anak saya tak mondokkan di sana juga untuk gantikan saya. [68]

Dalam aplikasinya di pondok pesantren Nurul Jadid, rahasia kemajuan pesantren adalah santri mendapatkan bekal ilmu sesuai dengan yang dia harapkan dan sesuai kebutuhan masyarakat. Hal ini dipandang sudah bisa menjadi pembuktian kesesuaian antara apa yang didapat dan apa yang dibutuhkan tersebut seharusnya dipandang sebagai kemapanan dari sisi hard skills maupun soft skills. Pada prinsipnya pesantren mempunyai kewajiban untuk membekali secara utuh, sehingga lulusannya betul-betul

66 Ust. Poniran, M .Pd.I selaku Kepala Biro Kepesantrenan PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (16 Januari 2015)

67 bambang Irawan, alumni PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (16 Januari 2015)

68 Isniawan, alumni PP Nurul Jadid Paiton Probolinggo (16 Januari 2015)

menguasai ilmunya dan sekaligus mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah di bidangnya.

B. Paparan Data Dan Analisis Data Di PP.Salafiyah Syafi'iyyah Sukorejo Situbondo

1. Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Insani PP. Salafiyah Syafi""iyah Sukorejo Situbondo

Berdasarkan observasi, dokumentasi dan wawancara dengan pengasuh yang saat ini pimpinan pesantren Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo adalah KH. Aza"im pasca meninggalnya KHR. Fawaid As"ad tahun 2013, wakil pengasuh, bidang pendidikan tinggi, bidang pendidikan, sekretaris pesantren dan dosen ustad atau tenaga pendidik dan kependidikan. Diantara pimpinan pesantren sebagai pembantu pengasuh yang menjadi informan adalah KH. Afifuddin Muhaji, M.Ag selaku Wakil pengasuh, DR. Wawan Juwandi selaku bidang pendidikan tinggi, KH. Drs. Mudzakkir A. Fattah selaku kepala biro pendidikan, Lora Fadlail, SH dan Ust. Drs. Mustofa selaku sekretaris pesantren, Ust. Drs. Mahmudi Bajuri, M.Ag selaku Kepala TU Pesantren.

Pengembangan SDM berawal dari kebijakan pesantren menjadi motor penggerak bagi pengembangan SDM di PP. Salafiyah Syafi"iyyah Sukorejo untuk menjawab tantangan zaman. Kebijakan tersebut menjadi pilihan tindakan berupa layanan pendidikan yang menyelaraskan proses pendidikan salaf dan kholaf berjalan beriringan.

Menurut hemat saya, dimana kebijakan memberikan pendidikan agama dan umum kelihatan jelas saat pesantren membuka pendidikan umum seperti SMA tahun 1980, SMP 1981, SMEA tahun 1982 dan SD tahun 1983. Pendirian

sekolah umum itu atas masukan alumni yakni Ustad Anwar. Alasan mendirikan sekolah tersebut seperti ini (menirukan perkataan KH. As"ad) "saya mau mendirikan sekolah umum agar anak-anak pelajar dapat mengaji di pondok ini".[69]

Sementara itu kebijakan pesantren mampu memecahkan masalah program pendidikan terutama dalam mengakomodir keinginan masyarakat agar program pendidikan pesantren relevan dengan pembangunan nasional, Seperti pendapat Munif :

Kebijakan pesantren terkait keseimbangan antara pendidikan agama dan pendidikan umum saya pikir sudah dirintis oleh KH. Asad Syamsul Arifin (1954-1990 M) kalau tidak salah diawali penataan kegiatan pendidikan formal dengan mendirikan madrasah dan sekolah umum.[70]

Lebih lanjut Wawan Juwandi menjelaskan bahwa layanan pendidikan agama dan umum diserukan oleh KH As"ad Syamsul Arifin yang menginginkan layanan pendidikan pesantren bersifat terbuka dan tidak mengenal dwikotomi.

Saya ingat apa yang dikatakan almarhum KH. As"ad Syamsul Arifin, bahwa ilmu semuanya dari Allah tidak boleh dibeda-bedakan "Qul kullummin"indillah" karena itu pesantren ke depan harus memperbaiki sistem pendidikan tidak hanya sorogan dan bandungan tapi juga bagaimana sistem pendidikan pesantren bersinergi dengan program pendidikan nasional.[71]

---

[69] Wawancara dengan KH. Mudakkir, Kepala Biro Pendidikan PP. Salafiyah Syafi"iyahSukorejo (17 Januari 2016)

[70] Wawancara dengan M unif, Purek IIAI Ibrahimy Sukorejo (7 Januari 2016)

Ternyata di PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo tidak mengenal dwikotomi pendidikan, jika ada pemisahan pendidikan agama dan umum maka ada proses kepesantrenan antara pendidikan agama dan umum seperti penjelasan KH. Afifuddin Muhaji ;

Saya tidak setuju pendidikan pesantren, mengapa ada kepesantrenan pendidikan agama dan umum ? lho .... wong pendidikan agama dan umum bersumber dari Yang Satu. Jika dipisah antara agama dan umum itu kan .... sekuler .... iya tidak ???? [72]

Awalnya kegiatan pendidikan di PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo hanya mengajarkan pendidikan agama dengan system sorogan dan bandongan, namun dengan kebijakan pesantren tersebut yang menjadi buah pemikiran KH. As‟ad Syamsul Arifin, maka bermunculan lembaga-lembaga pendidikan yang tidak hanya program diniyah seperti Madrasah, Ma‟had „Aly dan perguruan tinggi seperti IAII tapi pesantren menyediakan layanan pendidikan umum seperti SMP Ibrahimy, SMA Ibrahimy, SMK Ibrahimy. Lebih lanjut periode KH. A. Fawaid As‟ad mengembangkan program layanan pendidikan umum berbasis kebutuhan masyarakat. Dasar kebijakan tersebut diambil karena penyaringan isu yang ngetrend dan animo masyarakat, akhirnya program pendidikan pilihan yang didirikan adalah Akbid, Akademi Bahasa Asing dan

---

[71] Wawancara dengan Wawan Juwandi, Kepala Biro Pendidikan Tinggi (7 Januari 2016)

[72] Wawancara dengan KH. Afifuddin Muhaji, Wakil Pengasuh PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo (7 Januari 2016)

perikanan, seperti yang dikatakan KH. Mudakkir A. Fattah dan Mahmudi Bajuri

Yang saya ingat pendirian sekolah-sekolah umum di pondok ini atas masukan Ustad Aini kepada KH. As‟ad bahwa pentingnya pelajar mengetahui agama atau sebaliknya santri mengetahui pendidikan umum dengan cara "pondok harus menyediakan pendidikan formal yang umum di pesantren".[73]

Pada masa KH. A. Fawa‟id tercetus kesepakatan membuat komitmen kuat dalam merencanakan strategi, yaitu rencana aksi yang diharapkan mewujudkan lembaga pendidikan yang memuaskan wali santri dengan posisi berdaya saing yang tinggi, memiliki keunggulan yang kompetitif. Kita lihat sendiri bagaimana sulitnya mendirikan Akbid, Amiki, Akprik. Semuanya dapat kita dirikan di pesantren ini iya tidak ? [74]

Pimpinan pesantren memiliki expektasi yang tinggi terhadap PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo agar menjadi organisasi pesantren yang besar di belahan nusantara ini dan terus ditindaklanjuti generasi penerusnya yaitu KH Aza‟im. Seperti yang beliau katakan bahwa Pihak pesantren berencana dalam waktu dekat akan mendirikan Universitas Islam Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan semua mahasiswa wajib bermukim di pesantren.[75]

---

[73] Wawancara dengan KH. Mudakkir A. Fattah, Kepala Bidang pendidikan PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (12 Januari 2016)

[74] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (7 Januari 2016

Cita-citanya dalam mewujudkan universitas di pesantren akan berakibat perubahan peran dan perubahan struktur organisasi pesantren. Perubahan peran membuat komitmen yang mendalam pada strategi yang telah ditentukan dan berupaya bersama seluruh komponen organisasi pesantren agar implementasi kebijakan pesantren dapat berhasil. Strategi pengembangan organisasi dapat berhasil sesuai yang diharapkan jika inisiatif strategi memainkan peran yang reaktif dan produktif, dalam hal ini dibutuhkan perencanaan pengembangan SDI yang matang.

Kebijakan pesantren mendorong bermunculan lembaga pendidikan formal seperti sekolah umum, Amiki, Akpri dan Akbid, dengan munculnya sekolah baru sudah barang tentu ada analisis kebutuhan tenaga pendidikan untuk mengisi formasi yang kosong di tiap-tiap lembaga pendidikan.[76]

Kebijakan pesantren berorientasi pada perubahan yang positif bagi perkembangan pesantren Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo. Perubahan pesantren dalam konteks perencanaan sumber daya manusia menekankan pada penyesuaian perkembangan pegawai dan tenaga kerja pesantren. Pengaruh yang tinggi bagi perencanaan pesantren dalam aktivitas perluasan dan pengembangan organisasi, perubahan struktur organisasi pendidikan dan manajemen perubahan menunjukkan perencanaan sumber daya insani. Seperti yang dikatakan Yusriadi:

---

75 Wawancara dengan KH Aza‟im, Pengasuh PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo (7 Januari 2016)

76 Wawancara dengan KH Afifuddin Muhajir, Wakil Pengasuh PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo (7 Januari 2016)

Menurut saya menjamurnya sekolah-sekolah baru di salafiyah syafi"iyah Sukorejo, dipastikan perlu perencanaan yang matang agar sumber daya insani di pesantren tersedia dalam jumlah yang cukup. Hal inilah yang menyebabkan pentingnya penelurusan secara sistematis taksiran pegawai, pelayanan pegawai, kualitas dan daftar kemampuan kerja dan sebagainya.[77]

Untuk menutupi kekurangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan perencanaan SDI dalam organisasi pesantren berkaitan dengan tersedianya tenaga kerja yang memiliki kualifikasi baik tingkat kualitas maupun kuantitasnya. Penentuan tenaga kerja sesuai dengan rasio kebutuhan jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat tergambar dari pernyataan Mahmudi Bajuri selaku Kepala TU Pesantren yaitu ;

Perencanaan dan pengawasan dua hal yang penting bagi saya, lebih-lebih dalam merencanakan tenaga kerja yang kita butuhkan, itu penting untuk dapatnya kita melihat atau menentukan pos-pos mana jabatan-jabatan yang harus diisi, yang mana kita harus melihat pula sisi kemampuan yang dibutuhkan seperti apa ? dari tenaga kerja yang bagaimana dalam melaksanakan tugas pekerjaan tersebut ? kemudian berapa jumlahnya yang dibutuhkan ? [78]

Tentu saja kita perlu menggali kekuatan SDI kita untuk menentukan langkah selanjutnya yaitu proses perencanaan agar rekontruksi tenaga yang kita butuhkan dapat kita

77 Wawancara dengan Yusriadi, Alumni PP. Salafiyah Syafi"iyah (21 Januari 2016)

78 Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Syafi"iyah dan dosen IAII (7 Januari 2016)

desain dan sekaligus untuk langkah-langkah operasional bagaimana pelaksanaannya di lapangan.[79]

Menggali informasi yang akurat tentang kekuatan pegawai yang ada di PP. Salafiyah Syafi‟‟yah Sukorejo dan sekaligus mencari titik lemahnya dibutuhkan dalam rangkaian perencanaan SDI. Informasi didapat tidak hanya sekedar menghitung jumlah pegawai yang dibutuhkan, tapi juga dilakukan audit tenaga kerja yang sudah ada untuk mengetahui kemampuan pekerja yang ada. Informasi ini dijadikan dasar estimasi tentatif mengenai lowongan-lowongan yang dapat diisi oleh pegawai yang ada.

Bagaimanapun alasannya menggali kekuatan sumber daya manusia di ponpes Sukorejo ini tidak hanya mengetahui jumlah pegawainya saja tapi juga mengidentifikasi kualitas kemampuan kerja mereka.[80]

Perencanaan pengembangan sumber daya insani dalam perubahan struktur organisasi pendidikan secara sistematis menerapkan kepesantrenan layanan pendidikan salaf dan khalaf diawali dengan dibukanya SMA, SMP dan SD serta SMEA dari tahun 1980. Untuk menjembatani perubahan-perubahan tersebut, pengembangan sumber daya manusia di pesantren ini melihat faktor eksternal sebagai lingkungan yang mempengaruhi arah perubahan struktur organisasi pesantren dan faktor internal yang menjadi kekuatan melatar belakangi terwujudnya kebijakan pesantren

[79] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Syafi‟‟iyah dan dosen IAII (17 Januari 2016)

[80] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Syafi‟‟iyah dan dosen IAII (17 Januari 2016)

tersebut. Seperti yang dikatakan Ahmad Sonhaji selaku kepala bagian pendidikan luar pesantren

Jika tidak salah yang saya ingat bahwa kemajuan pesantren ini semenjak tahun 1980 pertama kali dibukanya SMA dilanjutkan SMP, SD dan SMEA hal ini tidak terlepas dari beberapa faktor misalnya keinginan masyarakat mendirikan sekolah umum agar keluaran pesantren dimana alumninya banyak memiliki peran lebih besar di masyarakat, disamping itu …. faktor lain seperti pesantren yang menjadi modal sumber daya yang banyak di ponpes ini.[81]

Saya kira dinamika Ponpes Sukorejo berjalan sesuai yang kita harapkan karena mampu merealisasikan visi dan misinya. Bagaimana dapat menetapkan langkah-langkah strategi pengembangannya jika tidak tahu arahnya ? [82]

Sumber daya insani yang direncanakan dengan baik akan menghasilkan tenaga pendidik yang handal yang pada gilirannya dapat mengangkat citra dan kemajuan organisasi Ponpes Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo. SDI yang handal memberikan nilai tambah (added value) menjadi tolok ukur keberhasilan lembaga pendidikan sebagai competitive advantage bagi ponpes ini. Dengan demikian dari segi sumber daya, strategi pengembangan pesantren adalah mendapatkan value added yang maksimum yang dapat mengoptimalkan competitive advantage. Seperti pernyataan Muazni.

---

[81] Wawancara dengan Ahmad Sonhaji, kepala pendidikan luar pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟iyah (17 Januari 2016)

[82] Wawancara dengan Ahmad Sonhaji, kepala pendidikan luar pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟iyah (17 Januari 2016)

Adanya SDI yang kompeten akan menghasilkan added value bagi Pondok Pesantren Salafiyah Syafi‟iyah. Karena value added bagi saya ada pada sumber daya insani yang profesional yang pada gilirannya yang menjadi bagian dari human capital pesantren. [83]

Seiring dengan perkembangan PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo yang semakin kompetitif, maka kondisi sumber daya insani juga akan terus mengalami perubahan dan penyesuaian. Banyak cara yang dapat dilakukan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan SDI tersebut antara lain dengan melakukan hal-hal berikut, seperti perkataan Mustofa :

Untuk merencanakan pengembangan sumber daya insani di pondok ini tentunya kita butuh identifikasi kekuatan yang kita miliki berikut mengenal kelemahan apa yang perlu kita benahi terkait tenaga kerja pesantren. [84]

Fadla‟il menambahkan pentingnya melihat dan mengestimasi secara sistematik permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja dari ponpes Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo di waktu yang akan datang, maka informasi pesantren sangat penting terkait penyelidikan dan analisis sumber daya insani yang ada di pesantren guna memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang akan datang

Tentu kita perlu mengetahui kekuatan sumber daya manusia di intern ponpes Salafiyah Syafi‟iyah. Mengetahui ketersediaan tenaga kerja saat ini sangat penting bahkan

---

83 Wawancara dengan Muazni, Alumni PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo (4 Februari 2016)

84 Wawancara dengan Mustofa, Sekretaris PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo (4 Februari 2016)

dibutuhkan sebagai langkah awal perencanaan, mungkin kita melihat berapa tenaga kerja yang kita punya, kita perlu memilih dan memilah mana yang memenuhi syarat kualifikasi dan mana yang tidak…. setelah itu analisis kebutuhan untuk perkiraan berapa permintaan tenaga kerja yang kita butuhkan.[85]

Peramalan SDI berguna untuk memprediksi permintaan pegawai dimasa datang. Memprediksi permintaan tenaga kerja (demand) mendatang lebih rumit dan subjektif dari pada memprediksi ketersediaan tenaga kerja (supply), karena banyak faktor yang mempengaruhinya. Untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja, perlu menyusun langkah-langkah strategis menyiapkan sumber daya insani (pegawai) di ponpes Salafiyah Syafi"iyah secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan, seperti penuturan kepala TU pesantren ;

Menurut saya proses penentuan kebutuhan SDI dilakukan berdasarkan perkiraan dan peramalan berapa tenaga yang diinginkan ? supaya tenaga yang diinginkan sesuai dengan kebutuhan, begitu juga dengan jumlah pegawai dapat diatasi, penempatan pegawai dapat ditempatkan pada tepatnya seperti gambaran job descriptionnya mungkin atau job specificationnya.[86]

Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia baik kuantitas maupun kualitas di PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo, maka disusun suatu strategi

85 Wawancara dengan Fada"il, Sekretaris Pesantren (7 Januari 2016)

86 Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Say afi"iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

pengrekrutan tenaga kerja yang mengacu analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan audit SDI, dan diperoleh data masing-masing lembaga pendidikan untuk mengisi formasi SDI yang kurang. Strategi pengrekrutan sumber daya manusia di lokasi penelitian terdiri dari: mengefektifkan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, perencanaan anggaran untuk SDI. Dari sini dirumuskan program pengembangan sumber daya insani untuk jangka pendek dan jangka panjang disertai dengan saran dan tindak lanjutnya, seperti yang dikatakan Mahmudi Bajuri

Awal mula pengrekrutan untuk mengisi formasi SDI dengan bekerja sama dengan sekolah umum berstatus negeri dengan mou kontrak kerja dan memberikan pemahaman beradaptasi dengan aturan pesantren. Namun setelah tahun 2000an kita punya stok SDI yang cukup dan menyeleksi lamaran calon tenaga kerja secara admisnistraif. Kita banyak mengambil calon tenaga kerja dari alumni yang melanjutkan ke PTN atau menyekolahkan lulusan pesantren untuk studi lanjutan bagi siswa berprestasi dengan perjanjian kontrak kerja. [87]

Agar terpenuhi kebutuhan sumber daya insani, dalam hal ini pihak pesantren menentukan kebutuhan tenaga kerja dengan cara pengrekrutan, penempatan tenaga yang terpilih dan memberikan pemahaman diskrip si kondisi kerja dan aturan pesantren. Sedangkan tipologi pengembangan sumber daya insani di lokasi penelitian tergolong tipe club seperti perkataan Ainil Fitri

[87] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

Perencanaan SDI dilakukan dengan cara merekrut alumni yang kuliah ke perguruan tinggi di luar pesantren. Sedang strategi pengembangannya dengan training and development , itu pak … pihak pesantren datangkan nara sumber untuk pembekalan kompetensi metodelogi pembelajaran.[88]

Lain halnya pandangan Wawan Juwandi , bahwa strategi pengembangan SDI di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo dilakukan dengan cara tehnik studi lanjut, pegawai yang ada dibekali pendidikan dan pelatihan yang sesuai, mengembangkan sistem penilaian prestasi kerja dan sistem pemberian imbalan, menggunakan pelatihan atau penataran, workshop atau lokakarya dan seminar kesemua tehnik-tehnik tersebut ditentukan berdasarkan kebutuhan.

Untuk strategi pengembangannya, pertama saya ajurkan studi lanjut baik melalui usulan beasiswa ke berbagai instansi atau beaya mandiri, kedua pembinaan spririt untuk membentuk komitmen yang dilakukan tiap bulan, ketiga kita datangkan nara sumber untuk memperkuat kompetensi metodologi dan dasar-dasar pendidikan setahun 2 kali, seminar dan sejenisnya. [89]

Pengembangan sumber daya dimaksudkan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan (demand) SDI dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tertentu dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun yang akan datang terutama menjawab tantangan masa depan. Untuk memecahkan masalah ketenagakerjaan dalam pesantren

---

[88] Wawancara dengan Ainil Fitri, Alumni dan dosen IAII (17 Januari 2016)

[89] Wawancara dengan Wawan Juwandi, Kepala Biro Pendidikan Tinggi (7 Januari 2016)

sendiri seperti rencana penggunaan teknologi baru yang berarti membutuhkan keahlian dan keterampilan baru, rencana ekspansi yang berarti menambah tenaga dan jaringan komunikasi, pemekaran pesantren yang berarti menambah tenaga kerja, walaupun proses pelaksanaan rekrutmen di PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo terkait dengan penetapan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan terus dilakukan agar terwujud prinsip the right man in the right place and the right man on the right job.

Menetapkan jumlah yang pas dan penempatan tenaga kerja yg efektif perlu melihat kualifikasi dan kompetensi. Jika sudah kita upayakan tapi mentok setelah melakukan analisis kebutuhannya belum juga terpenuhi. Biasanya faktor "eks mendominasi penempatan tenaga kerja" karena pertimbangan ilham misalnya hasil istikhorah Kyai, bahkan ini pertimbangan utama di pesantren ini.[90] Dengan strategi penentuan dan penempatan pegawai diatas, sekurang-kurangnya SDI di PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo perlu dilakukan berbagai upaya untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan global yang cenderung bersifat tanpa batas dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan.

Menurut saya SDI itu aset fital, keberadaannya tidak dapat digantikan dengan yang lain. Karena itu perlu kita siapkan agar pesantren ini memiliki pegawai yang kompeten. Insya Allah semuanya dapat terwujud dengan

---

[90] Wawancara dengan Taufiqurrahman, Direktur Pasca sarjana IAII Sukorejo (17 Januari 2016)

baik jika pengadaanya …., pengembangannya …… dan pengawasannya …… dilakukan dengan baik.[91]

Seiring dengan kebutuhan tersebut, perlunya tinjauan berkala yang dilakukan dalam pemeriksaan kualitas kegiatan SDM secara menyeluruh untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia melalui pengawasan sehingga dapat diketahui kualifikasi ketenagaannya sudah terwujud sesuai dengan yang direncanakan.

2. Langkah-langkah Pengembangan Sumber Daya Insani Di PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo Situbondo

Pengembangan sumber daya insani di PP. Nurul Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo untuk mewujudkan kemajuan pesantren. Dari pesantren kecil berkembang bersamaan dengan datangnya para santri dari wilayah sekitar Karesidenan Besuki Sampai akhirnya terwujud pendidikan modern sesuai kebutuhan zaman.

Pesantren Salafiyah Syafiiyah sukorejo didirikan oleh KH. Syamsul Arifin. Dikatakan salafiyah Syafi‟iyah karena awal berdirinya pesantren ini salaf bermadzhab Imam Syafi‟i „ala ahlussunnah waljama‟ah dengan sistem pendidikannya berbentuk pengajian kitab kuning dengan metode sorogan dan bandungan. [92]

Coba bayangkan pesantren ini tahun 1954 pesantren ini sedikit sekali (santrinya, red), setelah sistem lebih terbuka pada tahun berikutnya kemajuan luar biasa. Ada korelasi

---

[91] Wawancara dengan Ahmad Sonhaji, Kepala Bidang Pendidikan Luar Pesantren PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo (17 Januari 2016)

[92] Wawancara dengan KH. Mudakkir A. Fattah, Kepala Bidang pendidikan PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (7 Januari 2016)

positif sistem pendidikan modern mampu mendongkrak kemajuan pesantren. [93]

Pesantren ini berkembang sejak mendirikan SMA, SMP, SD sekitar tahun 1980 an. Kira-kira 5 tahun santri berkembang sampai 7.000, an. [94]

Pendirian sekolah-sekolah umum seperti SMA, SMP ini atas masukan Ustad Aini. Karena pesantren ini punya keinginan untuk berubah, antisipatif terhadap perubahan dan menerapkan keterbukaan manajemen, Alhamdulillah diterima masyarakat [95]

Jika melihat tujuan pendirian sekolah umum saya teringat seperti dawu hadaratusysyekh As‟ad bahwa saya (pengasuh, red) ingin pelajar bisa nyantri di pondok ini. [96]

Pondok Pesantren Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo berdiri sejak tahun 1914, semula pesantren salaf bermadzhab Imam Syafi‟i akan tetapi dalam perkembangannya pesantren ini merupakan pesantren terbuka. Sistem pembelajaranya ketika itu menggunakan sistem sorogan dan bandongan hingga sistem klasikal dengan lembaga pendidikan seperti Madrasah Ibtidaiyah, Tsanawiyah, Aliyah, SD, SLTP, SLTA sampai perguruan tinggi. Dari pesantren kecil berkembang bersamaan dengan datangnya para santri dari wilayah sekitar Karesidenan

---

93 Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

94 Wawancara dengan KH. Mudakkir A. Fattah, Kepala Bidang pendidikan PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (7 Januari 2016)

95 Wawancara dengan KH. Mudakkir A. Fattah, Kepala Bidang pendidikan PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

96 Wawancara dengan KH. Mudakkir A. Fattah, Kepala Bidang pendidikan PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

Besuki Sampai akhirnya terwujud pendidikan modern sesuai kebutuhan zaman. Pesantren ini juga mendirikan lembaga pendidikan kejuruan dan keahlian seperti Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), Lembaga Kader Ahli Fiqh Ma"had Aly. Sekarang jumlah santri Pesantren Salafiyah Syafi"iyah kurang lebih 13.000 orang yang mengkombinasi sistem salaf dan modern.

Pola pendidikan di pesantren ini bisa di bilang unik karena namanya salaf tapi lembaga pendidikan lengkap, ada MI, MTs, MA, bahkan ada SD, SMP, SMA dan SMK. Ada juga perguruan tingginya yaitu IAII . Alhamdulillah dengan kombinasi sistem pendidikan salaf dan kholaf pesantren kita diterima masyarakat karena kita kelola dengan professional, responsif , akuntabilitas dan memiliki budaya mutu …. buktinya jumlah santrinya sekarang kurang lebih 13.000 orang.[97]

Langkah-langkah pengembangan SDI di PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo diawali dengan penentuan kebutuhan. Penentuan kebutuhan berguna untuk memperbaiki keadaan pesantren. Kebutuhan apa saja yang diperlukan di pesantren dapat ditentukan melalui identifikasi dan pemilihan melalui analisis kebutuhan.

Pengembangan SDI perlu direncanakan berdasarkan analisis kebutuhan. Dengan hasil anilisis kebutuhan itu pesantren dapat memperbaiki keadaan dan kekurangan yang ada sekaligus mencoba mencari jalan keluar dari tantangan yang dihadapi . [98]

Kecenderungan masyarakat menuntut lulusan pesantren mampu bersaing dengan sekolah-sekolah di luar pesantren

[97] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi"iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

pada umumnya. Karena itu layanan program pendidikan pesantren sesuai dengan program pembangunan Nasional, mutu lulusan pesantren berdaya saing, memiliki lembaga pendidikan yang transformatif. Oleh karena itulah diperlukan sumber daya insani pendidik yang memiliki kompetensi dan kemampuan profesional.

Tentu saja harapan masyarakat menjadi masukan bagi kita bagaimana mengembangkan tenaga kerja yang profesional agar mampu meningkatkan mutu lulusan pesantren yang berdaya saing dengan pendidikan luar pesantren.[99]

Pengembangan sumber daya insani pendidik dilakukan berdasarkan penentuan kebutuhan. Untuk meningkatkan pendidik dilakukan identifikasi kompetensi SDM dan evaluasi kinerja sehingga pada tahap berikutnya perlu rencana program pengembangannya yakni dalam intensitas yang bagaimana sdm itu dikembangkan.

Kita terus mengembangan guru dan pegawai untuk meningkatkan kualitas dan kompetensinya. Langkah awal dengan melakukan identifikasi kompetensi SDI dengan rencana program pengembangan SDI berdasarkan analisis kebutuhan. Analisis kebutuhan sebagai masukan pada posisi yang bagaimanakah kompetensi SDI kita, lalu kita susun program pengembangannya.[100]

Penyusunan program pengembangan sumber daya insani pendidik diperlukan di pesantren Salafiyah

---

[98] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

[99] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo setelah proses analisis kebutuhan. Program pengembangan pendidik dilakukan dengan kegiatan bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, studi lanjut, diklat. Program pengembangan SDI biasanya berupa pelatihan, seminar workshop, kursus, diskusi, pengajian, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan.

Penyusunan program pengembangan SDI terus dikembangan agar kegiatan bimbingan, pembinaan, diklat, seminar, pendidikan dan pelatihan dapat diimplementasikan sesuai dengan yang telah direncanakan.[101]

Implementasi program pengembangan sumber daya manusia pendidik berdasarkan kebijakan pesantren untuk meningkatkan kualitas baik kompetensi maupun personilitas. Implementasi pengembangan SDI di pesantren ini berupaya memenuhi keunggulan dan kualitas sumber daya manusia sehingga memiliki kompetensi personil yang berdaya saing tinggi dan berpacu dengan segala perubahan dan kemajuan.[102]

Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan SDI dilakukan bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan kompetensi SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk, seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan pelatihan dan

---

101 Wawancara dengan Wawan Juwandi, Kepala Biro Pendidikan Tinggi (30Januari 2016)

101 Wawancara dengan KH Afifuddin Muhajir, Wakil Pengasuh PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo (24 Januari 2016)

102 Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

pengembangan di tempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar. Bisa juga dilakukan of the job training untuk mengembangkan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi social dengan bekerja sama pihak perguruan tinggi.

Pelaksanaan program pengembangan SDI dilakukan sesuai agenda kegiatan yang terjadwal. Program kegiatan itu kita lakukan kerja sama dengan dinas terkait. Pendidikan dan pelatihan adakalanya berkerja sama dengan perguruan tinggi.[103]

Kita terus mendorong pegawai untuk melanjutkan tugas belajarnya sampai akhirnya memenuhi syarat kualifikasi akademiknya.[104]

Pembinaan SDI bisa berupa pendidikan dan pelatihan, bisa juga bimbingan teknis yang tujuannya tidak lain untuk mewujudkan tenaga keahlian yang baik dan tenaga skill yang cakap. Pesantren dapat berkembang dengan baik jika memiliki SDI yang kuat. [105] Sumber daya insani yang kompeten merupakan hal terpenting dan perlu dikembangkan agar tercipta SDI yang handal. Diharapkan SDI yang handal dan profesional mampu menghadapi tantangan teknologi modern dan dapat berdaya saing. Pengembangan SDI terus dilakukan agar terwujud SDI yang produktif, kompetensi tenaga pendidik dan pendidikan akan meningkat dan kualitas layanan pendidikan dan lembaga pendidikan yang inovatif.

---

[103] Wawancara dengan KH Afifuddin Muhajir, Wakil Pengasuh PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo (24 Januari 2016)

[104] Wawancara dengan Wawan Juwandi, Kepala Biro Pendidikan Tinggi (30Januari 2016)

[105] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

Untuk mengembangkan sumber daya insani ada pembinaan pesantren sedikit 2 x dalam setahun agar personil memiliki kemampuan yang kompeten dan profesional. Kita pasti sepakat SDI yang baik mampu mewujudkan mutu pendidikan yang pada akhirnya yang pada akhirnya memajukan pesantren. [106]

Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi peningkatan kemampuan dalam tugas dan perubahan sikap, disiplin dan etos kerja. Model evaluasi dilakukan tiap-tiap 3 bukan sekali.

Evaluasi program pengembangan SDI dilakukan setiap 3 bulan sekali. Keberhasilan program pengembangan guru dan karyawan setelah memiliki kemampuan menjalankan tugas dan memiliki etos kerja dan kesisiplinan kerja yang tinggi. [107]

3. Dampak kebijakan terhadap kualitas lulusan Pesantren di PP. Salafiyah Syafi"iyyah Sukorejo Situbondo

Implikasi kebijakan pengembangan SDI terhadap peningkatan mutu pendidikan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo yaitu terwujudnya kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome pendidikan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan. Ust Mustofa

[106] Wawancara dengan Mustofa, Sekretaris PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo (24 Januari 2016)

[107] Wawancara dengan Wawan Juwandi, Kepala Biro Pendidikan Tinggi (30 Januari 2016)

mengatakan lulusan yang baik terlahir dari SDI yang baik pula.

Seperti yang kita pahami bahwa pesantren kita sebagai organisasi memiliki visi yaitu lahirnya generasi muslim khaira ummah, maka untuk mewujudkan itu semua kita perlu pengembangan berbasis iman, ilmu dan teknologi serta kebutuhan masyarakat. Maka lahirlah generasi yang kuat ini kan . . . dampak kualitas lulusan yang diciptakan oleh SDI ustad yang hebat.[108]

Keberhasilan dan kemajuan Pondok Pesantren Salafiyah Syafi‟iyah tidak terlepas dari kinerja pesantren yang tiap triwulan kita pantau perkembangannya seperti yang dikatan KH. Mudzakkir A. Fattah

Kinerja pesantren dimana prestasi belajar santrinya dihasilkan dari proses perilaku lembaga pendidikan di pesantren dan dilaporkan dalam laporan triwulan bidang pendidikan P2S2 setiap tahun.[109]

Kinerja pesantren menentukan kualitas lulusan pesantren. Jika diklasifikasi kualitas lulusam dapat dibagi menjadi 2 yaitu, output berupa prestasi akademik dan non akademik. Berbagai prestasi yang dicapai di PP. Salafiyah syafi‟iyah Sukorejo terkait lomba dan olympiade yaitu :

Alhamdulillah, kita ikutkan siswa dalam lomba kreativitas siswa MIPA dan siswa teladan dapat juara 1 dan juara 2. [110]

[108] Wawancara dengan Mustofa, Wakil Sekretaris Pesantren (15 Februari 2016)

[109] Wawancara dengan KH. Mudakkir, Kepala Biro Pendidikan PP.Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo (4 Februari 2016)

Berdasarkan data santri berprestasi tahun pelajaran 2015-2016 , lomba mapel fisika sekecamatan juara 1, olympiade penelitian tingkat SMA sekabupaten juara 1, juara baca kitab fathul qarib dan lomba arabic speech mendapat juara 1 dan juara 2 tingkat pondok pesantren se jawa timur, Lomba sain dan MTK tingkat KSM sekabupaten Situbondo masing-masing mendapat juara 1.[111]

Yang saya tahu lomba MTQ mendapat juara 1 tingkat Nasional, itu putranya pak Sukaryadi pacinan anaknya di mondokkan di Sukorejo.[112]

Lomba pidato Bahasa Arab dan pidato Bahasa Indonesia tingkat Aksioma juara untuk 1 Bahasa Arabnya dan juara 2 untuk Bahasa Indonesia.[113] Kejuaraan yang saya tahu baru-baru ini yaitu MTQ juara 1 tingkat Nasional, Khot juara 1 tingkat Nasional juga, ada juga Syarhil Qur‟‟an juara 1 tingkat Nasional. Kajian keislaman juara 1 tingkat Nasional dan karya ilmiyah untuk santri ma‟‟had Aly kalau tidak salah mendapat penghargaan Ust. Wawan itu mewakili pesantren dari Menteri Agama langsung Bpk Luqman Syaifuddin. [114]

Pondok pesantren Salafiyah syafi‟‟iyah Sukorejo merupakan salah satu pondok terbesar di Nusantara melakukan proses pendidikan yang dikelola oleh SDM

[110] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016

[111] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

[112] Wawancara dengan Yusriadi, Alumni PP. Salafiyah Syafi‟‟iyah (15 Februari 2016)

[113] Wawancara dengan KH. Mudakkir A. Fattah, Kepala Bidang pendidikan PP. Salafiyah Sayafi‟‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

kompeten sehingga mampu meningkatkan kualitas lulusan pesantren yang unggul dan bermutu. Lulusan pesantren dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi anak menunjukkan prestasi akademik dan non akademiknya pada pencapainya yang tinggi.

Alumni banyak yang berhasil jadi bupati, ada DPR RI, DPRD TK I dan DPRD TK II juga ada juga, yang PNS banyak, sebagian besar alumni Salafiyah syafi‟‟iyyah wiraswasta. [115]

Alumni di luar pesantren ada Bupati, PNS banyak, ada yang jadi DPR baik DPR pusat, yang DPR Wilayah ada dan untuk DPR Kabupaten juga banyak, ada yang jadi pengusaha dan wiraswasta. [116]

Kiprah alumni Ponpes Salafiyah Syafi‟‟iyyah tidak mengecewakan, ada yang jadi DPR, dari kabupaten sampai pusat, bupati ada, yang di PNS ada juga. [117]

Kualitas lulusan pesantren dapat diukur dari produktivitas khususnya yang berkaitan dengan mutu output lembaga pendidikan pesantren. Kualitas lulusan pesantren bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan khususnya prestasi belajar santri mampu menunjukkan prestasinya

[114] Wawancara dengan Muazni, Alumni PP. Salafiyah Syafi‟‟iyah Sukorejo (15 Februari 2016)

[115] Wawancara dengan Mahmudi Bajuri, kepala TU pesantren PP. Salafiyah Sayafi‟‟iyah dan dosen IAII (4Februari 2016)

[116] Wawancara dengan KH. Mudakkir A. Fattah, Kepala Bidang pendidikan PP. Salafiyah Sayafi‟‟iyah dan dosen IAII (4 Februari 2016)

[117] Wawancara dengan Yusriadi, Alumni PP. Salafiyah Syafi‟‟iyah dan dosen IAII (15 Februari 2016)

pada pencapaian yang tinggi. Mutu lembaga pendidikan dipengaruhi oleh tingkat kepuasan pelanggannya.

Saya mondok di PP. Sukorejo mulai tahun 1990 selama 9 tahun, alhamdulillah saya merasa sangat puas dimondokkan disitu karena mau fokus apa saja tinggal kemauan kita saja, mau fokus alquran ada ma"hadul qur"an, mau fokus bahasa ada asrama bahasa, lengkap dg layanan biaya hidup murah. Saya merasa nyaman, biaya murah, akses menuju ke ponpes cukup mudah, fasilitas perkumpulan organisasi asal daerah yaitu iksas. [118]

Saya sangat puas mondok di Sukorejo hingga saya mandiri seperti ini, di pondok Sukorejo lengkap pak …… semuanya ada mau jurusan apa baik diniyah ataupun umum ada semua. [119]

1. Temuan Penelitian Di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo
   a) Temuan yang berkaitan dengan fokus pertama yaitu kebijakan pengembangan sumber daya insani dalam membangun struktur organisasi pendidikan pesantren PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo.

      Kebijakan pengembangan sumber daya manusia di pesantren dimaksud dalam konteks ini adalah pedoman untuk mengembangkan pengetahuan, kemampuan, sikap, dan sifat-sifat kepribadian agar potensi sumber daya insani pendidik berdaya guna, terarah, terprogram dan pesantren dalam membangun kemajuan pesantren.

118 Wawancara dengan Yusriadi, Alumni PP. Salafiyah Syafi"iyah (15 Februari 2016)

119 Wawancara dengan Hanif Rico Anggreswara, Alumni PP. Salafiyah Syafi"iyah (15 Februari 2016)

Kebijakan tersebut dimaksudkan agar sumber daya insani pendidik di lembaga-lembaga pendidikan tersebut memiliki arah, pedoman yang jelas dalam pengembangan SDI pendidik sehingga menjadi institusi pendidikan yang berkarakter, inovatif dan dan berdaya saing, oleh karena itu pengembangan sumber daya insani pendidik meliputi beberapa kebijakan yaitu 1) Kebijakan indikatif 2) Kebijakan selektifitas 3) Kebijakan institusional 4) Kebijakan komprehensif 5) Kebijakan verbal.

Pertama, Kebijakan indikatif merupakan kategori kebijakan pengembangan sumber daya insani pendidik berdasarkan pelaksanaannya yang mengupayakan kesamaan visi dan aspirasi seluruh masyarakat. Pengasuh pertama (KH. Zaini Mun‟ im) menentukan sasaran kebijakan secara garis besar sebagai obsesi utama dalam pikirannya sehingga mulai mendirikan beberapa lembaga pendidikan formal antara lain seperti Madrasah Ibtidaiyah Agama (MIA). MIA didirikan bersama-sama masyarakat pada tahun 1950. Sejak awal cita-cita KH. Zaini Mun‟im selaku pendiri pesantren Nurul Jadid yaitu ingin santri berguna dan banyak berperan di tengah-tengah masyarakat. Sedangkan pelaksanaannya dilaksanakan oleh lembaga pendidikan yang berada dalam naungan pesantren. Dalam jangka waktu panjang, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan sehubungan dengan program pengembangan organisasi dalam rangka mengadakan perubahan positif bagi perkembangan pesantren selain pendidikan diniyah pada satuan pendidikan seyogyanya menyediakan layanan sekolah umum mengakomodir seluruh harapan masyarakat. Akhirnya PP. Nurul Jadid melakukan penyesuian terhadap keinginan masyarakat dalam

mewujudkan peran dan fungsi utamanya mendirikan lembaga pendidikan sesuai dengan program yang diinginkan bersama terdiri dari lembaga pendidikan berafiliasi ke Diknas dan Kemenag. Kebijakan indikatif pengembangan sumber daya insani pendidik disebut sebagai kebijakan partisipatif.

Kedua, Kebijakan selektifitas merupakan kebijakan pengembangan sumber daya insani pendidik berdasarkan ruang lingkup atau cakupannya yang ditujukan untuk memenuhi ketersediaan tenaga yang professional dan handal baik secara kualitas maupun kuantitas. Kebijakan selektifitas pengembangan SDM berjalan seiring dengan makin berkembangnya lembaga pendidikan di pesantren ini dan bertambahnya program-program kegiatan agar kualifikasi pendidik dapat tersedia secara kualitatif dan kuantitatif. Maka timbullah bermacam-macam analisis kebutuhan tenaga pendidik yang pada gilirannya formasi menuntut berbagai macam kompetensi dapat segera terpenuhi. Untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu seperti pendidikan diniyah banyak tersedia tenaga pendidiknya, namun sebaliknya untuk pekerjaan-pekerjaan yang lain seperti pendidikan umum sulit diperoleh tenaga ahlinya. Akibatnya ialah bahwa pesantren mengalami masalah tenaga pendidik yang dibutuhkan pada waktu yang tepat. Dengan demikian perlu dibuat suatu perencanaan tenaga pendidik agar dapat diusahakan penerimaan tenaga secara tepat tidak mengganggu kelancaran pendidikan pesantren dalam mencapai tujuanya. Pengadaan tenaga pendidik atau pegawai di PP. Nurul Jadid tidak lepas dari suatu rangkaian proses perencanaan sumber daya insani. Pengrekrutan karyawan dan tenaga pendidik di PP. Nurul Jadid termasuk juga bagia n dari kebijakan selektifitas

pengembangan sumber daya insani. Pengrekrutan akan berdampak pada keleluasaan organisasi dalam melakukan seleksi. Seleksi yang baik berdampak pada perolehan SDI yang tepat sesuai kualifikasinya.

Ketiga, Kebijakan institusional pengembangan sumber daya insani berdasarkan keajegan atau keberlanjutannya yang menunjuk pada kemampuan sumber daya manusia pendidik dalam melakukan peranannya dengan dukungan lembaga-lembaga pendidikan. Kebijakan institusional pengembangan sumber daya insani pendidik perlu dirumuskan agar program pengembangannya bersifat ajeg, melembaga dan berkesinambungan. Pengembangan sumber daya insani sebagai sebuah kebijakan institusional berupa kebijakan studi lanjut, seminar, bimtek, magang, ceramah dan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kinerja pegawai pesantren, kemampuan dan kompetensi pegawai secara benar dan berkesinambungan. Sebagian orang mengira bahwa upaya meningkatkan kemampuan bukan pada pengembangan sumber daya. Dalam kenyataanya memang masih banyak pengembangan itu dilakukan dengan intensitas kemampuan sumber daya manusia untuk menghasilkan solusi memainkan peran khusus dalam memecahkan masalah. Padahal saat ini untuk menghadapi tuntutan tugas terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya menjadi sebuah keniscayaan. Dalam rangka membentuk kemampuan kinerja dan peningkatan kualifikasi dan kompetensi di PP. Nurul Jadid, maka perlu adanya pendalaman materi disesuaikan standar kompetensi dan metodologi pengajarannya yang terjadwal dalam program tahunan pesantren. Materi ini berbeda dengan

apa yang dilakukan pengasuh dalam setahun dua kali terkait dengan materi diselaraskan dengan pembentukan kepribadian dan penguatan komitmen.

Keempat, Kebijakan komprehensif pengembanga n sumber daya insani pendidik berdasarkan permasalahan dan sasaran pengembangan untuk mengatasi masalah secara menyeluruh yang terkait, diatur dan dirumuskan secara terintegrasi dalam satu formulasi kebijakan komprehensif dan pesantren.Kebijakan komprehe nsif diawali dengan harapan pengasuh pertama (KH.Zaini Mun‟‟im) menginginkan santri yang sudah menetap di PP. Nurul Jadid tidak hanya dari kalangan santri dari keluarga yang memiliki dasar diniyah yang kuat, melainkan juga beliau berbuat untuk para santri dalam keluarga yang belum mengenal dan memahami ajaran Islam secara utuh. Selanjutnya tergeraklah hati beliau untuk memikirkan masa depan para santri-santrinya. Mulailah beliau mengadakan musyawarah bersama wali santrinya untuk mendirikan sekolah umum. Tujuan kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya insani pendidik di PP. Nurul Jadid Paiton untuk mengisi devisi-devisi kerja yang kosong berdasar pada upaya program pengembangan SDI yang berkualitas dan cocok ditempatkan di divisi yang perlu diisi. Perencanaan strategis diperolehnya tata aturan kelembagaan terkait pengembangan SDI agar dapat membantu potensinya melalui perencanaan pengembangan SDI atau dapat dipersiapkan calon pegawai yang berpotensi mendukung terciptanya kinerja produktif di masa yang akan datang.

Kelima, Kebijakan verbal pengembangan sumber daya insani pendidik yang diekspresikan dalam bahasa

sehari-hari, bukannya bahasa logika simbolis. Analisis kebijakan verbal pengembangan SDI bersandar pada penilaian untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan KH. Zaini Mun"in sewaktu bepergian ke Jombang yang menjadi kebijakan pesantren. Ketika itu beliau melihat murid-murid SMA yang sedang berolahraga menggunakan baju seragam olah raga de ngan pakaian mini. Beliau bertanya pada khaddamnya "ini murid sekolah apa kok pakaiannya seperti itu ?" ini murid SMA Pak Kyai. Kalau gitu tahun depan pesantren kita buka SMA agar anak pelajar tahu agama. Keputusan pengasuh melalui pernyataan verbal menjad i mata rantai bagi kebijakan verbal pengembangan SDI khususnya menjamin ketersediaan pendidik dengan dibukanya sekolah baru.

Keenam, kebijakan ilham pengembangan sumber daya insani pendidik berdasarkan hasil istikhoroh. Seperti tergambar dalam mekanisme pemilihan kepala sekolah itu diputuskan oleh baperjakat setelah mendapat masukan dari akar bawah. Jika terjadi emergensi, maka pengasuh adalah pemegang otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan tersebut. Penentuan pimpinan kepala sekolah diputuskan oleh baperjakat lewat jaringan aspirasi. Keanggotaan beperjakat terdiri dari pengasuh, pengurus yayasan dan biro pendidikan atas masukan dari bawah. Akan tetapi jika situasi mendesak dan mendadak yang mungkin bisa terjadi kefakuman bakal calon pimpinan dari kalangan umum karena tidak memiliki syarat kompetensi dan kualifikasinya maka tradisi pesantren yang menjadi pilihan alternatif

sebagai hak veto pengasuh pemegang otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan.

b) Temuan yang berkaitan dengan fokus kedua ya itu langkah-langkah pengembangan sumber daya insani di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo adalah sebagai berikut :

Pengembangan SDI pendidik di lokasi penelitian secara bertahap yaitu 1) penentuan kebutuhan 2) penyusunan program 3) Implementasi program 4) evaluasi pengembangan.

Pertama,Penentuan kebutuhan merupakan tahap awal untuk mengetahui kondisi pesantren yang sebenarnya, kebutuhan apa saja dan bagaimana memperbaiki pesantren agar keadaan berikutnya menjadi lebih baik. Penentuan kebutuhan itu mutlak diperlukan didasarkan pada analisis kebutuhan yaitu; masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Harapan masyarakat terhadap pesantren Nurul Jadid bahwa lulusan pesantren ini dituntut untuk memiliki prestasi akademik dan non akademik yang tinggi. Pesantren dikembangkan sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat yaitu lulusannya punya karakter bahwa program pendidikan sesuai dengan program Nasional. Karena itu diharapkan pesantren memiliki pendidik yang handal dan professional menyongsong kebutuhan global. Peningkatan mutu pendidik di pesantren ini sangat diperhatikan, pengembangan sumber daya insani dilakukan setelah identifikasi kompetensi ketenagaan. Kemudian dicari terobosan mulai dari rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kegiatan-kegiatan

yang mendukung terciptanya pengembangan sumber daya insani pembinaan, bimbingan dan pendidikan dan pelatihan.

Kedua, Menyusun program pengembangan SDI. Penyusunan program pengembangan sumber daya insani pendidik berdasarkan penentuan kebutuhan yang diperlukan pesantren. Penyusunan peningkatan kualitas pendidik dan kependidikan secara tertulis dan tidak tertulis. Secara tertulis dimulai dari proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kemudian dikembangkan melalui berbagai kegiatan yaitu peningkatan kualitas guru baik kegiatan pengajian, bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, yang dibina langsung oleh pengasuh atau program pengembangan SDI berupa pelatihan, seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, studi lanjut, pendidikan dan pelatihan.

Ketiga, Implementasi program pengembangan SDI Implementasi program pengembangan guru dan karyawan dilakukan tertulis dalam schedule pesantren secara komprehensif. Kepala Biro Pendidikan memberikan orientasi peningkatan pendidik kepada seluruh lembaga pendidikan di bawah lingkungan PP. Nurul Jadid. Penyelenggaraan program pengembangan SDI di lakukan 2 jalur, pertama penyelenggaraan program pengembangan guru dan karyawan dilaksanakan oleh pesantren. Kedua, penyelenggaraan program pengembangan guru dan karyawan di laksanaan oleh masing-masing lembaga pendidikan. Pengembangan SDI menyangkut kedisiplinan, komitmen, ruhul jihad dan nilai barakoh dilakukan oleh pesantren dengan

jadwal tersusun dalam program tahunan pesantren. Teknik pengembangan sumber daya insani baik guru maupun karyawan ini bisanya langsung disampaikan oleh pengasuh. Sementara pengembangan sumber daya insani guru dan karyawan menyangkut kompetensi profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/ atau seni dan budaya yang diampunya baik materi pelajaran secara luas dan mendalam maupun konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan mata pelajaran yang akan diampu dilakukan oleh satuan pendidikan yang berada di lingkungan pesantren.

Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan profesi dilakukan secara mandiri pada masing- masing lembaga pendidikan yang secara teknis bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar. Kegiatan peningkatan mutu guru juga dilakukan bekerja sama oleh pihak pesantren dan perguruan tinggi seperti universitas Brawijaya, Universitas Malang, UIN Maliki Malang. Bentuk pengembangannya dilakukan dengan mendelegasikan guru dan karyawan ke perguruan tinggi yang dimaksud dengan teknik off the job training menyangkut kompetensi profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam maupun konsep dan metode disiplin keilmuan.

Keempat, Penilaian pelaksanaan program. Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI sangat diperlukan guna mengetahui tingkat kemampuan guru dan karyawan dan hal apa saja yang perlu diperbaiki. Pengembangan SDM dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan te rjadi suatu proses transformasi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Evaluasi dilakukan dengan tiga model, 1) Evaluasi besar oleh seluruh pengurus PP. Nurul Jadid dengan alumni bersamaan harlah pesantren terkait dengan progress report. Evaluasi tersebut berkaitan dengan hal- hal apa saja yang telah dicapai dan apa saja yang akan dilakukan untuk program tahun berikutnya. 2) Evaluasi bulanan mela lui controlling dan hasil supervisi oleh masing- masing satuan pendidikan yang dilaporkan saat rapat koordinasi antar pengurus pesantren dengan kepala sekolah . 3. Evaluasi petengahan tahunan yang dilakukan antara pengurus dengan pemangku kebijakan untuk merumuskan solusi dari program pengembangan SDI yang belum tuntas.

c) Temuan yang berkaitan dengan fokus ketiga yaitu dampak kebijakan pengembangan sumber daya insani terhadap mutu lulusan pesantren di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo adalah sebagai berikut :

Implikasi kebijakan pengembangan SDI terhadap peningkatan mutu pendidikan pesantren yaitu terwujudnya kualitas lulusan pesantren baik output

maupun outcome pendidikan dan memberikan kepuasan terhadap stake holder.

Lulusan pesantren dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi.

Proses pendidikan yang dikelola oleh SDI handal dan profesional pada gilirannya mampu meningkatkan mutu lulusan pesantren.

Temuan Situs I di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo dapat dilihat pada Tabel 4.1

Fokus Penelitian	Indikator	Temuan Penelitian
1. Kebijakan Pengembangan SDI	1. Kebijakan Indikatif pengembangan SDI	Pertama, kebijakan indikatif merupakan kategori kebijakan pengembangan sumber daya manusia pendidik berdasarkan pelaksanaannya yang mengupayakan kesamaan visi dan aspirasi seluruh masyarakat
	2. Kebijakan Selektif pengembangan SDI	Kedua, kebijakan selektifitas merupakan kebijakan pengembangan sumber daya manusia pendidik berdasarkan ruang lingkup atau cakupannya yang ditujukan untuk memenuhi ketersediaan tenaga yang professional dan handal baik secara kualitas maupun kuantitas. Pengrekrutan karyawan dan tenaga pendidik di PP. Nurul Jadid termasuk juga bagian dari kebijakan selektifitas pengembangan sumber daya insani. Pengrekrutan atau seleksi yang baik berdampak pada perolehan SDI yang tepat sesuai kualifikasinya.

	3. Kebijakan institusional pengembangan SDI	Ketiga, kebijakan institusional pengembangan sumber daya manusia berdasarkan keajegan atau keberlanjutannya yang menunjuk pada kemampuan sumber daya manusia pendidik dalam melakukan peranannya dengan dukungan lembaga- lembaga pendidikan. Kebijakan institusional pengembangan sumber daya manusia pendidik perlu dirumuskan agar program pengembangannya bersifat ajeg, melembaga dan berkesinambungan. Pengembangan sumber daya manusia sebagai sebuah kebijakan institusional berupa kebijakan studi lanjut, seminar, bimtek, magang, ceramah dan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kinerja pegawai pesantren, kemampuan dan kompetensi pegawai secara benar dan berkesinambungan..
	4. Kebijakan komprehensif pengembangan SDI	Keempat, kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya manusia pendidik berdasarkan permasalahan dan sasaran pengembangan untuk mengatasi masalah secara menyeluruh yang terkait, diatur dan dirumuskan secara terintegrasi dalam satu formulasi kebijakan komprehensif dan pesantren.
	5. Kebijakan verbal pengembangan SDI	Kelima, kebijakan verbal pengembangan sumber daya manusia pendidik yang diekspresikan dalam bahasa sehari- hari, bukannya bahasa logika simbolis.
	6. Kebijakan ilham pengembangan SDI	Keenam, kebijakan ilham pengembangan sumber daya manusia pendidik yang dilakukan atas pertimbangan hasil istiharah.

2. Langkah-langkah Pengembangan SDI	1. Penentuan Kebutuhan	Pertama, Penentuan kebutuhan merupakan tahap awal untuk mengetahui kondisi pesantren yang sebenarnya, kebutuhan apa saja dan bagaimana memperbaiki pesantren agar keadaan berikutnya menjadi lebih baik. Penentuan kebutuhan itu mutlak diperlukan didasarkan pada analisis kebutuhan yaitu; masalah- masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.
	2. Menyusun program pengembangan SDI.	Kedua, Menyusun program pengembangan SDI. Penyusunan program pengembangan sumber daya insani pendidik berdasarkan penentuan kebutuhan yang diperlukan pesantren yaitu peningkatan kualitas guru baik kegiatan pengajian, bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, studi lanjut, pendidikan dan pelatihan.
	3. Implementasi program pengembangan SDI	Ketiga, Implementasi program pengembangan guru dan karyawan dilakukan tertulis dalam schedule pesantren secara komprehensif. Kepala Biro Pendidikan memberikan orientasi peningkatan pendidik kepada seluruh lembaga pendidikan di bawah lingkungan PP. Nurul Jadid.
	4. Penilaian pelaksanaan program.	Keempat, Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI sangat diperlukan guna mengetahui dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

3. Dampak kebijakan pengembang an sumber daya manusia terhadap mutu lulusan pesantren	Peningkatan kualitas output dan outcome pendidikan pesantren Memberikan kepuasan stake holder	Implikasi kebijakan pengembangan SDI terhadap peningkatan mutu pendidikan pesantren yaitu terwujudnya kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome pendidikan. Lulusan pesantren dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi. Proses pendidikan yang dikelola oleh SDM handal dan profesional pada gilirannya mampu meningkatkan mutu lulusan pesantren dan memberikan kepuasan pada stake holder.

2. Temuan Penelitian Di PP. Salafiyah Syafi"iyyah Sukorejo Situbondo
   a. Temuan yang berkaitan dengan fokus pertama yaitu kebijakan pengembangan sumber daya insani di PP. Salafiah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo.

Kebijakan pengembangan sumber daya insani di pesantren dalam konteks ini merupakan pedoman untuk mengembangkan potensi sumber daya insani pendidik yang berdaya guna, terarah, terprogram agar tujuan organisasi pendidikan pesantren terwujud. Kebijakan pengembangan sumber daya insani pendidik antara lain 1) Kebijakan indikatif 2) Kebijakan selektifitas 3) Kebijakan institusional 4) Kebijakan komprehensif 5) Kebijakan verbal. 6) Kebijakan ilham.

Pertama, Kebijakan indikatif pengembangan sumber daya insani pendidik berdasarkan pelaksanaanya berupaya memiliki kesamaan visi dan aspirasi seluruh masyarakat. Kebijakan indikatif pengembangan sumber daya insani

pendidik disebut sebagai kebijakan partisipatif karena pelasanaannya didukung oleh partisipasi masyarakat. Kebijakan ini mampu memecahkan masalah program pendidikan terutama dalam mengakomodir keinginan masyarakat agar program pendidikan pesantren relevan dengan pembangunan nasional yakni kebijakan pesantren terkait keseimbangan antara pendidikan agama dan pendidikan umum saya 93yste sudah dirintis oleh KH. Asad Syamsul Arifin (1954-1990 M) kalau tidak salah diawali penataan kegiatan pendidikan formal dengan mendirikan mad rasah dan sekolah umum. Layanan pendidikan agama dan umum diserukan oleh KH As‟ad Syamsul Arifin adalah layanan pendidikan pesantren bersifat terbuka dan tidak mengenal dwikotomi. Seperti yang dikatakan almarhum KH. As‟ad Syamsul Arifin, bahwa ilmu semuanya dari Allah tidak boleh dibeda-bedakan "Qul kullummin‟‟indillah" karena itu pesantren ke depan harus memperbaiki sistem pendidikan tidak hanya sorogan dan bandungan tapi juga bagaimana sistem pendidikan pesantren bersinergi dengan program pendidikan nasional. Dasar kebijakan tersebut diambil karena penyaringan isu yang ngetrend dan animo masyarakat, akhirnya program pendidikan pilihan yang didirikan adalah Akbid, Akademi Bahasa Asing dan perikanan.

Kedua, Kebijakan selektifitas berdasarkan ruang lingkup atau cakupan pengembangan sumber daya manusia pendidik agar ketersediaan tenaga yang professional dan handal tercukupi. Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia baik kuantitas maupun kualitas di PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo, maka disusun suatu strategi pengrekrutan

tenaga kerja yang mengacu analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan audit SDI, dan diperoleh data masing-masing lembaga pendidikan untuk mengisi formasi SDI yang kurang. Strategi pengrekrutan sumber daya insani di lokasi penelitian terdiri dari: mengefektifkan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, perencanaan anggaran untuk SDI. Dari sini dirumuskan program pengembangan sumber daya manusia untuk jangka pendek dan jangka panjang disertai dengan saran dan tindak lanjutnya. Awal mula pengrekrutan untuk mengisi formasi SDI dengan bekerja sama dengan sekolah umum berstatus negeri dengan mou kontrak kerja dan memberikan pemahaman beradaptasi dengan aturan pesantren. Namun setelah tahun 2000-an kita punya stok SDI yang cukup dan menyeleksi lamaran calon tenaga kerja secara admisnistraif. Kita banyak mengambil calon tenaga kerja dari alumni yang melanjutkan ke PTN atau menyekolahkan lulusan pesantren untuk studi lanjutan bagi siswa berprestasi dengan perjanjian kontrak kerja. Pengembangan sumber daya dimaksudkan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan (demand) SDI dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tertentu dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun yang akan datang terutama menjawab tantangan masa depan. Untuk memecahkan masalah ketenagakerjaan dalam pesantren sendiri seperti rencana penggunaan teknologi baru yang berarti membutuhkan keahlian dan keterampilan baru, rencana ekspansi yang berarti menambah tenaga dan jaringan komunikasi, pemekaran pesantren yang berarti menambah tenaga kerja, walaupun proses pelaksanaan rekrutmen di PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo terkait

dengan penetapan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan terus dilakukan agar terwujud prinsip the right man in the right place and the right man on the right job.

Ketiga, Kebijakan institusional berdasarkan keajegan atau keberlanjutan pengembangan SDI menunjuk lembaga-lembaga pendidikan dengan program pengembangan sumber daya insani pendidik yang bersifat ajeg, melembaga dan berkesinambungan. Pengembangan sumber daya insani sebagai sebuah kebijakan institusional di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo dilakukan dengan cara tehnik studi lanjut, pegawai yang ada dibekali pendidikan dan pelatihan yang sesuai, mengembangkan 96ystem penilaian prestasi kerja dan 96ystem pemberian imbalan, menggunakan pelatihan atau penataran, workshop atau lokakarya dan seminar kesemua tehnik-tehnik tersebut ditentukan berdasarkan kebutuhan. Untuk strategi pengembangannya, diajurkan studi lanjut baik melalui usulan beasiswa ke berbagai instansi atau beaya mandiri, pembinaan spririt untuk membentuk komitmen yang dilakukan tiap bulan, kita datangkan nara sumber untuk memperkuat kompetensi metodologi dan dasar-dasar pendidikan setahun 2 kali, seminar dan sejenisnya.

Keempat, Kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya insani pendidik berdasarkan permasalahan dan sasaran pengembangan untuk mengatasi masalah secara menyeluruh yang terkait, diatur dan dirumuskan secara terintegrasi dalam satu formulasi kebijakan komprehensif dan pesantren. Kebijakan komprehensif diawali dengan harapan KH. As"ad Syamsul Arifin adanya keterpaduan layanan program pendidikan agama

dan umum. Awalnya kegiatan pendidikan di PP. Salafiyah Syafi"iyyah Sukorejo hanya mengajarkan pendidikan agama dengan system sorogan dan bandongan, namun dengan kebijakan pesantren tersebut yang menjadi buah pemikiran KH. As"ad Syamsul Arifin, maka bermunculan lembaga-lembaga pendidikan yang tidak hanya program diniyah seperti Madrasah, Ma"had „Aly dan perguruan tinggi seperti IAII tapi pesantren menyediakan layanan pendidikan umum seperti SMP Ibrahimy, SMA Ibrahimy, SMK Ibrahimy. Lebih lanjut periode KH. A. Fawaid As"ad mengembangkan program layanan pendidikan umum berbasis kebutuhan masyarakat. Dasar kebijakan tersebut diambil karena penyaringan isu yang ngetrend dan animo masyarakat, akhirnya program pendidikan pilihan yang didirikan adalah Akbid, Akademi Bahasa Asing dan perikanan. Pendirian sekolah-sekolah umum di pondok ini atas masukan Ustad Aini kepada KH. As"ad bahwa pentingnya pelajar mengetahui agama atau sebaliknya santri mengetahui pendidikan umum dengan cara "pondok harus menyediakan pendidikan formal yang umum di pesantren".

Kelima, Kebijakan verbal pengembangan sumber daya manusia pendidik dengan bahasa yang mudah dipahami oleh masyarakat. Kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan pimpinan pesantren memiliki expektasi yang tinggi terhadap PP. Salafiyah Syafi"iyyah Sukorejo agar menjadi organisasi pesantren yang besar di belahan nusantara ini dan terus ditindaklanjuti generasi penerusnya yaitu KH Aza"im dengan bahasa yang mudah dicerna oleh orang awam. Seperti yang beliau katakan bahwa pihak pesantren berencana dalam waktu dekat akan mendirikan Universitas Islam Ibrahimy

Sukorejo Situbondo dan semua mahasiswa wajib bermukim di pesantren. Cita-citanya dalam mewujudkan universitas di pesantren akan berakibat perubahan peran dan perubahan struktur organisasi pesantren. Perubahan peran membuat komitmen yang mendalam pada strate gi yang telah ditentukan dan berupaya bersama seluruh komponen organisasi pesantren agar implementasi kebijakan pesantren dapat berhasil. Strategi pengembangan organisasi dapat berhasil sesuai yang diharapkan jika inisiatif strategi memainkan peran yang reaktif dan produktif, dalam hal ini dibutuhkan perencanaan pengembangan SDI yang matang.

Keenam, Kebijakan ilham pengembangan sumber daya manusia pendidik berdasarkan hasil istiharah. Seperti kebijakan menetapkan jumlah yang pas dan penempatan tenaga kerja yg efektif perlu melihat kualifikasi dan kompetensi. Jika sudah kita upayakan tapi mentok setelah melakukan analisis kebutuhannya belum juga terpenuhi. Biasanya faktor "eks mendominasi penempatan tenaga kerja" karena pertimbangan ilham misalnya hasil istikhorah Kyai, bahkan ini pertimbangan utama di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Asembagus.

b. Temuan yang berkaitan dengan fokus kedua yaitu motif langkah-langkah pengembangan sumber daya insani di PP. Salafiyah Syafi"iyyah Sukorejo Situbondo adalah sebagai berikut :

   Pengembangan sumber daya insani baik pendidik di pesantren ini adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan tenaga guru dan karyawan sesuai dengan keperluan agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya

dengan baik. Langkah-langkah pengembangan sumber daya insani pendidik yaitu ; 1) Penentuan Kebutuhan 2) Penyusunan program 3) pelaksanaan program 4) Pelaksanaan penilaian. Berikut dijelaskan langkah-langkah pengembangan SDI di PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo yaitu :

1) Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan berguna untuk memperbaiki keadaan pesantren. Kebutuhan apa saja yang diperlukan di pesantren dapat ditentukan melalui identifikasi dan pemilihan melalui analisis kebutuhan. Kecenderungan masyarakat menuntut lulusan pesantren mampu bersaing dengan sekolah-sekolah di luar pesantren pada umumnya. Karena itu layanan program pendidikan pesantren sesuai dengan program pembangunan Nasional, mutu lulusan pesantren berdaya saing, memiliki lembaga pendidikan yang transformatif. Oleh karena itulah diperlukan sumber daya insani pendidik yang memiliki kompetensi dan kemampuan profesional.

Pengembangan sumber daya insani pendidik dilakukan berdasarkan penentuan kebutuhan. Untuk meningkatkan pendidik dilakukan identifikasi kompetensi SDI dan evaluasi kinerja sehingga pada tahap berikutnya perlu rencana program pengembangannya yakni dalam intensitas yang bagaimana sdm itu dikembangkan.

2) Menyusun program

Penyusunan program pengembangan sumber daya insani pendidik diperlukan di pesantren Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo setelah

proses analisis kebutuhan. Program pengembangan pendidik dilakukan dengan kegiatan bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, studi lanjut, diklat.

Program pengembangan SDI biasanya berupa pelatihan, seminar workshop, kursus, diskusi, pengajian, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan.

3) Melaksanakan program

Implementasi program pengembangan sumber daya insani pendidik berdasarkan kebijakan pesantren untuk meningkatkan kualitas baik kompetensi maupun personilitas.

Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan SDI dilakukan bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan kompetensi SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk, seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar. Bisa juga dilakukan of the job training untuk mengembangkan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi social dengan bekerja sama pihak perguruan tinggi.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan Guru meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependidikan, memiliki ilmu jiwa anak didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran. Kompetensi kepribadian mencakup

kepribadian yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru berkomunikasi lisan, tulis, dan atau isyarat secara santun. Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara luas dan metode disiplin keilmuan dan teknologi yang relevan. Pengembangan profesi guru secara berkesinambungan, dapat memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran yang berdampak pada peningkatan mutu lulusan pesantren.

4) Melakukan evaluasi

Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDM dikataka n berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi peningkatan kemampuan dalam tugas dan perubahan sikap, disiplin dan etos kerja. Model evaluasi dilakukan oleh jajaran pengurus PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo bersama seluruh pimpinan lembaga pendidikan.Evaluasi program pengembangan SDI dilakukan setiap 3 bulan sekali. Keberhasilan program pengembangan guru dan karyawan setelah memiliki kemampuan menjalankan tugas dan memiliki etos kerja dan kesisiplinan kerja yang tinggi.

c. Temuan yang berkaitan dengan fokus ketiga yaitu dampak kebijakan pengembangan sumber daya insani terhadap mutu lulusan pesantren di PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo Situbondo adalah sebagai berikut :

Implikasi kebijakan pengembangan SDI terhadap peningkatan mutu pendidikan pesantren yaitu

terwujudnya kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome pendidikan dan memberikan kepuasan terhadap stake holder.

Lulusan pesantren dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi.

Proses pendidikan yang dikelola oleh SDI handal dan profesional pada gilirannya mampu meningkatkan mutu lulusan pesantren. Tabel 4.2

Temuan Situs II di PP. Salafiyah Syafi‟‟iyah Sukorejo Situbondo

Fokus Penelitian	Indikator	Temuan Penelitian
1. Kebijakan pengembangan sumber daya manusia	1. Kebijakan indikatif pengembangan sumber daya insani 2. Kebijakan selektifitas pengembangan sumber daya manusia	Kebijakan indikatif pengembangan sumber daya manusia pendidik berdasarkan pelaksanaanya berupaya memiliki kesamaan visi dan aspirasi seluruh masyarakat. Kebijakan ini mampu

	3. Kebijakan institusional pengembangan sumber daya insani 4. Kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya insani 5. Kebijakan verbal pengembangan sumber daya insani 6. Kebijakan ilham pengembangan sumber daya insani	memecahkan masalah program pendidikan terutama dalam mengakomodir keinginan masyarakat agar program pendidikan pesantren relevan dengan pembangunan nasional. Kebijakan selektifitas berdasarkan ruang lingkup atau cakupan pengembangan sumber daya manusia pendidik agar ketersediaan tenaga yang professional dan handal tercukupi. Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya insani baik kuantitas maupun kualitas di PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo, maka disusun suatu strategi pengrekrutan tenaga kerja yang mengacu analisis kebutuhan tenaga kerja.

		Kebijakan institusional berdasarkan keajegan atau keberlanjutan pengembangan SDM menunjuk lembaga-lembaga pendidikan dengan program pengembangan sumber daya insani pendidik yang bersifat ajeg, melembaga dan berkesinambung. Kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya insani pendidik berdasarkan permasalahan dan sasaran pengembangan untuk mengatasi masalah secara menyeluruh yang terkait, diatur dan dirumuskan secara terintegrasi dalam satu formulasi kebijakan komprehensif dan pesantren. Kebijakan komprehensif diawali dengan harapan KH. As‟ad Syamsul Arifin adanya keterpaduan layanan program pendidikan agama dan umum.

		Kebijakan verbal pengembangan sumber daya manusia pendidik dengan bahasa yang mudah dipahami oleh masyarakat. Kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan pimpinan pesantren memiliki expektasi yang tinggi terhadap PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo agar menjadi organisasi pesantren yang besar di belahan nusantara ini dan terus ditindaklanjuti generasi penerusnya yaitu KH Aza‟im dengan bahasa yang mudah dicerna oleh orang awam Kebijakan ilham pengembangan pendidik dan tenaga berdasarkan hasil istikhorah Kyai, bahkan ini pertimbangan utama di pesantren ini.
2. Langkah-langkah kebijakan pengembangan sumber daya insani	1. Penentuan kebutuhan 2. Penyusunan program pengembangan SDI 3. Implementasi program pengembangan SDI	Penentuan kebutuhan berguna untuk memperbaiki keadaan pesantren. Kebutuhan apa saja yang diperlukan di pesantren dapat ditentukan melalui identifikasi dan pemilihan melalui analisis kebutuhan.

	4. Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI	Penyusunan program pengembangan sumber daya insani pendidik diperlukan di pesantren Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondosetelah proses analisis kebutuhan. Implementasi program pengembangan sumber daya insani pendidik berdasarkan kebijakan pesantren untuk meningkatkan kualitas baik kompetensi maupun personilitas. Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi peningkatan kemampuan dalam tugas dan perubahan sikap, disiplin dan etos kerja

3. Dampak kebijakan pengembangan sumber daya manusia terhadap peningkatan mutu lulusan pesantren	Peningkatan kualitas output dan outcome pendidikan pesantren Memberikan kepuasan stake holder	Implikasi kebijakan pengembangan SDI terhadap peningkatan mutu pendidikan pesantren yaitu terwujudnya kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome pendidikan. Lulusan pesantren dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan, khususnya prestasi belajar siswa, menunjukkan pencapaian yang tinggi. Proses pendidikan yang dikelola oleh SDM handal dan profesional pada gilirannya mampu meningkatkan mutu lulusan pesantren dan memberikan kepuasan pada stake holder.

C. Analisis Data Lintas Situs

Berdasarkan paparan data dari PP. Nurul Jadid Paiton Proboliggo dan PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo dan hasil data lintas situs yaitu :

1. Data penelitian pertama adalah kebijakan pengembangan sumber daya manusia.

   Kebijakan pengembangan sumber daya manusia di pesantren dalam konteks ini merupakan pedoman untuk mengembangkan potensi sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan yang berdaya guna, terarah, terprogram agar tujuan organisasi pendidikan pesantren

terwujud. Kebijakan pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan antara lain

a. Kebijakan Indikatif Pengembangan SDI

Pada kasus PP. Nurul Jadidi Paiton Probolinggo, kebijakan indikatif merupakan kategori kebijakan pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan pelaksanaannya yang mengupayakan kesamaan visi dan aspirasi seluruh masyarakat. Pengasuh pertama (KH. Zaini Mun‟‟im) menentukan sasaran kebijakan secara garis besar sebagai obsesi utama dalam pikirannya sehingga mulai mendirikan beberapa lembaga pendidikan formal antara lain seperti Madrasah Ibtidaiyah Agama (MIA). MIA didirikan bersama-sama masyarakat pada tahun 1950. Sejak awal cita-cita KH. Zaini Mun‟‟im selaku pendiri pesantren Nurul Jadid yaitu ingin santri berguna dan banyak berperan di tengah-tengah masyarakat. Sedangkan pelaksanaannya dilaksanakan oleh lembaga pendidikan yang berada dalam naungan pesantren. Dalam jangka waktu panjang, ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan sehubungan dengan program pengembangan organisasi dalam rangka mengadakan perubahan positif bagi perkembangan pesantren selain pendidikan diniyah pada satuan pendidikan seyogyanya menyediakan layanan sekolah umum mengakomodir seluruh harapan masyarakat. Akhirnya PP. Nurul Jadid melakukan penyesuian terhadap keinginan masyarakat dalam mewujudkan peran dan fungsi utamanya mendirikan lembaga pendidikan sesuai dengan program yang diinginkan bersama terdiri dari lembaga pendidikan berafiliasi ke Diknas dan Kemenag. Kebijakan indikatif

pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan disebut sebagai kebijakan partisipatif.

Pada kasus PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo, Kebijakan indikatif pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan pelaksanaanya berupaya memiliki kesamaan visi dan aspirasi seluruh masyarakat. Kebijakan indikatif pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan disebut sebagai kebijakan partisipatif karena pelasanaannya didukung oleh partisipasi masyarakat. Kebijakan ini mampu memecahkan masalah program pendidikan terutama dalam mengakomodir keinginan masyarakat agar program pendidikan pesantren relevan dengan pembangunan nasional yakni kebijakan pesantren terkait keseimbangan antara pendidikan agama dan pendidikan umum saya pikir sudah dirintis oleh KH. Asad Syamsul Arifin (1954-1990 M) kalau tidak salah diawali penataan kegiatan pendidikan formal dengan mendirikan madrasah dan sekolah umum. Layanan pendidikan agama dan umum diserukan oleh KH As"ad Syamsul Arifin adalah layanan pendidikan pesantren bersifat terbuka dan tidak mengenal dwikotomi. Seperti yang dikatakan a lmarhum KH. As"ad Syamsul Arifin, bahwa ilmu semuanya dari Allah tidak boleh dibeda-bedakan "Qul kullummin"indillah" karena itu pesantren ke depan harus memperbaiki sistem pendidikan tidak hanya sorogan dan bandungan tapi juga bagaimana sistem pendidikan pesantren bersinergi dengan program pendidikan nasional. Dasar kebijakan tersebut diambil karena penyaringan isu yang ngetrend dan animo masyarakat, akhirnya program pendidikan

pilihan yang didirikan adalah Akbid, Akademi Bahasa Asing dan perikanan.

b. Kebijakan selektifitas Pengembangan SDI

Pada kasus PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, kebijakan selektifitas merupakan kebijakan pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan ruang lingkup atau cakupannya yang ditujukan untuk memenuhi ketersediaan tenaga yang professional dan handal baik secara kualitas maupun kuantitas. Kebijakan selektifitas pengembangan SDM berjalan seiring dengan makin berkembangnya lembaga pendidikan di pesantren ini dan bertambahnya program-program kegiatan agar kualifikasi tenaga pendidik dan kependidikan dapat tersedia secara kualitatif dan kuantitatif. Maka timbullah bermacam-macam analisis kebutuhan tenaga pendidik yang pada gilirannya formasi menuntut berbagai macam kompetensi dapat segera terpenuhi. Untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu seperti pendidikan diniyah banyak tersedia tenaga pendidiknya, namun sebaliknya untuk pekerjaan-pekerjaan yang lain seperti pendidikan umum sulit diperoleh tenaga ahlinya. Akibatnya ialah bahwa pesantren mengalami masalah tenaga pendidik yang dibutuhkan pada waktu yang tepat. Dengan demikian perlu dibuat suatu perencanaan tenaga pendidik agar dapat diusahakan penerimaan tenaga secara tepat tidak mengganggu kelancaran pendidikan pesantren dalam mencapai tujuanya. Pengadaan tenaga pendidik atau pegawai di PP. Nurul Jadid tidak lepas dari suatu rangkaian proses perencanaan sumber daya insani.Pengrekrutan karyawan dan tenaga pendidik di PP. Nurul Jadid

termasuk juga bagian dari kebijakan selektifitas pengembangan sumber daya insani. Pengrekrutan akan berdampak pada keleluasaan organisasi dalam melakukan seleksi. Seleksi yang baik berdampak pada perolehan SDI yang tepat sesuai kualifikasinya.

Pada kasus PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo, Kebijakan selektifitas berdasarkan ruang lingkup atau cakupan pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan agar ketersediaan tenaga yang professional dan handal tercukupi. Untuk memenuhi kebutuhan sumber daya insani baik kuantitas maupun kualitas di PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo, maka disusun suatu strategi pengrekrutan tenaga kerja yang mengacu analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan audit SDI, dan diperoleh data masing-masing lembaga pendidikan untuk mengisi formasi SDI yang kurang. Strategi pengrekrutan sumber daya insani di lokasi penelitian terdiri dari: mengefektifkan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, perencanaan anggaran untuk SDI. Dari sini dirumuskan program pengembangan sumber daya insani untuk jangka pendek dan jangka panjang disertai dengan saran dan tindak lanjutnya. Awal mula pengrekrutan untuk mengisi formasi SDI dengan bekerja sama dengan sekolah umum berstatus negeri dengan mou kontrak kerja dan memberikan pemahaman beradaptasi dengan aturan pesantren. Namun setelah tahun 2000-an kita punya stok SDIyang cukup dan menyeleksi lamaran calon tenaga kerja secara admisnistraif. Kita banyak mengambil calon tenaga kerja dari alumni yang melanjutkan ke PTN atau menyekolahkan lulusan pesantren untuk studi lanjutan bagi siswa berprestasi dengan perjanjian kontrak

kerja. Pengembangan sumber daya dimaksudkan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan (demand) SDI dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tertentu dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun yang akan datang terutama menjawab tantangan masa depan. Untuk memecahkan masalah ketenagakerjaan dalam pesantren sendiri seperti rencana penggunaan teknologi baru yang berarti membutuhkan keahlian dan keterampilan baru, rencana ekspansi yang berarti menambah tenaga dan jaringan komunikasi, pemekaran pesantren yang berarti menambah tenaga kerja, walaupun proses pelaksanaan rekrutmen di PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo terkait dengan penetapan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan terus dilakukan agar terwujud prinsip the right man in the right place and the right man on the right job.

c. Kebijakan institusional Pengembangan SDI

Pada kasus PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, kebijakan institusional pengembangan sumber daya insani berdasarkan keajegan atau keberlanjutannya yang menunjuk pada kemampuan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan dalam melakukan peranannya dengan dukungan lembaga-lembaga pendidikan. Kebijakan institusional pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan perlu dirumuskan agar program pengembangannya bersifat ajeg, melembaga dan berkesinambungan. Pengembangan sumber daya insani sebagai sebuah kebijakan institusional berupa kebijakan studi lanjut, seminar, bimtek, magang, ceramah dan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kinerja pegawai

pesantren, kemampuan dan kompetensi pegawai secara benar dan berkesinambungan. Sebagian orang mengira bahwa upaya meningkatkan kemampuan bukan pada pengembangan sumber daya. Dalam kenyataanya memang masih banyak pengembangan itu dilakukan dengan intensitas kemampuan sumber daya insani untuk menghasilkan solusi memainkan peran khusus dalam memecahkan masalah. Padahal saat ini untuk menghadapi tuntutan tugas terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya menjadi sebuah keniscayaan. Dalam rangka membentuk kemampuan kinerja dan peningkatan kualifikasi dan kompetensi di PP. Nurul Jadid, maka perlu adanya pendalaman materi disesuaikan standar kompetensi dan metodologi pengajarannya yang terjadwal dalam program tahunan pesantren. Materi ini berbeda dengan apa yang dilakukan pengasuh dalam setahun dua kali terkait dengan materi diselaraskan dengan pembentukan kepribadian dan penguatan komitmen.

Pada kasus PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo, Kebijakan institusional berdasarkan keajegan atau keberlanjutan pengembangan SDI menunjuk lembaga-lembaga pendidikan dengan program pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan yang bersifat ajeg, melembaga dan berkesinambungan. Pengembangan sumber daya insani sebagai sebuah kebijakan institusional di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo dilakukan dengan cara tehnik studi lanjut, pegawai yang ada dibekali pendidikan dan pelatihan yang sesuai, mengembangkan sistem penilaian prestasi kerja dan sistem pemberian imbalan, menggunakan pelatihan atau penataran, workshop atau

lokakarya dan seminar kesemua tehnik-tehnik tersebut ditentukan berdasarkan kebutuhan. Untuk strategi pengembangannya, diajurkan studi lanjut baik melalui usulan beasiswa ke berbagai instansi atau beaya mandiri, pembinaan spririt untuk membentuk komitmen yang dilakukan tiap bulan, kita datangkan nara sumber untuk memperkuat kompetensi metodologi dan dasar-dasar pendidikan setahun 2 kali, seminar dan sejenisnya.

d. Kebijakan komprehensif pengembangan SDI

Pada kasus PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan permasalahan dan sasaran pengembangan untuk mengatasi masalah secara menyeluruh yang terkait, diatur dan dirumuskan secara terintegrasi dalam satu formulasi kebijakan komprehensif dan pesantren. Kebijakan komprehensif diawali dengan harapan pengasuh pertama (KH. Zaini Mun‟‟im) menginginkan santri yang sudah menetap di PP. Nurul Jadid tidak hanya dari kalangan santri dari keluarga yang memiliki dasar diniyah yang kuat, melainkan juga beliau berbuat untuk para santri dalam keluarga yang belum mengenal dan memahami ajaran Islam secara utuh. Selanjutnya tergeraklah hati beliau untuk memikirkan masa depan para santri-santrinya. Mulailah beliau mengadakan musyawarah bersama wali santrinya untuk mendirikan sekolah umum. Tujuan kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan di PP. Nurul Jadid Paiton untuk mengisi divisi-divisi kerja yang kosong berdasar pada upaya program pengembangan SDI yang berkualitas dan cocok

ditempatkan di divisi yang perlu diisi. Perencanaan strategis diperolehnya tata aturan kelembagaan terkait pengembangan SDI agar dapat membantu potensinya melalui perencanaan pengembangan SDI atau dapat dipersiapkan calon pegawai yang berpotensi mendukung terciptanya kinerja produktif di masa yang akan datang.

Pada kasus PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo,Kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan permasalahan dan sasaran pengembangan untuk mengatasi masalah secara menyeluruh yang terkait, diatur dan dirumuskan secara terintegrasi dalam satu formulasi kebijakan komprehensif dan pesantren. Kebijakan komprehensif diawali dengan harapan KH. As‟ad Syamsul Arifin adanya keterpaduan layanan program pendidikan agama dan umum. Awalnya kegiatan pendidikan di PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo hanya mengajarkan pendidikan agama dengan system sorogan dan bandongan, namun dengan kebijakan pesantren tersebut yang menjadi buah pemikiran KH. As‟ad Syamsul Arifin, maka bermunculan lembaga- lembaga pendidikan yang tidak hanya program diniyah seperti Madrasah, Ma‟had „Aly dan perguruan tinggi seperti IAII tapi pesantren menyediakan layanan pendidikan umum seperti SMP Ibrahimy, SMA Ibrahimy, SMK Ibrahimy. Lebih lanjut periode KH. A. Fawaid As‟ad mengembangkan program layanan pendidikan umum berbasis kebutuhan masyarakat. Dasar kebijakan tersebut diambil karena penyaringan isu yang ngetrend dan animo masyarakat, akhirnya program pendidikan pilihan yang didirikan adalah Akbid, Akademi Bahasa Asing dan perikanan. Pendirian sekolah-sekolah umum di

pondok ini atas masukan Ustad Aini kepada KH. As"ad bahwa pentingnya pelajar mengetahui agama atau sebaliknya santri mengetahui pendidikan umum dengan cara "pondok harus menyediakan pendidikan formal yang umum di pesantren".

d. Kebijakan verbal pengembangan SDI

Pada kasus PP. Nurul Jadid Paiton Probo linggo, kebijakan verbal pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan yang diekspresikan dalam bahasa sehari-hari, bukannya bahasa logika simbolis. Analis kebijakan verbal pengembangan SDI bersandar pada penilaian untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan KH. Zaini Mun"in sewaktu bepergian ke Jombang yang menjadi kebijakan pesantren. Ketika itu beliau melihat murid- murid SMA yang sedang berolahraga menggunakan baju seragam olah raga dengan pakaian mini. Beliau bertanya pada khaddamnya "ini murid sekolah apa kok pakaiannya seperti itu ?" ini murid SMA Pak Kyai. Kalau gitu tahun depan pesantren kita buka SMA agar anak pelajar tahu agama. Keputusan pengasuh melalui pernyataan verbal menjadi mata rantai bagi kebijakan verbal pengembangan SDI khususnya menjamin ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan dengan dibukanya sekolah baru.

Pada kasus PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo,Kebijakan verbal pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan dengan bahasa yang mudah dipahami oleh masyarakat. Kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan pimpinan

pesantren memiliki expektasi yang tinggi terhadap PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo agar menjadi organisasi pesantren yang besar di belahan nusantara ini dan terus ditindaklanjuti generasi penerusnya yaitu KH Aza‟im dengan bahasa yang mudah dicerna oleh orang awam. Seperti yang beliau katakan bahwa pihak pesantren berencana dalam waktu dekat akan mendirikan Universitas Islam Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan semua mahasiswa wajib bermukim di pesantren. Cita-citanya dalam mewujudkan universitas di pesantren akan berakibat perubahan peran dan perubahan struktur organisasi pesantren. Perubahan peran membuat komitmen yang mendalam pada strategi yang telah ditentukan dan berupaya bersama seluruh komponen organisasi pesantren agar implementasi kebijakan pesantren dapat berhasil. Strategi pengembangan organisasi dapat berhasil sesuai yang diharapkan jika inisiatif strategi memainkan peran yang reaktif dan produktif, dalam hal ini dibutuhkan perencanaan pengembangan SDI yang matang.

2. Data penelitian kedua adalah Langkah-langkah pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan yaitu ; a) Penentuan Kebutuhan b) Penyusunan program c) pelaksanaan program d) Pelaksanaan penilaian. Berikut dijelaskan langkah-langkah pengembangan SDI yaitu :

   a. Penentuan Kebutuhan

      Pada kasus PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Penentuan kebutuhan merupakan tahap awal untuk mengetahui kondisi pesantren yang sebenarnya, kebutuhan apa saja dan bagaimana memperbaiki

pesantren agar keadaan berikutnya menjadi lebih baik. Penentuan kebutuhan itu mutlak diperlukan didasarkan pada analisis kebutuhan yaitu; masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

Harapan masyarakat terhadap pesantren Nurul Jadid bahwa lulusan pesantren ini dituntut untuk memiliki prestasi akademik dan non akademik yang tinggi. Pesantren dikembangkan sesuai kebutuhan dan harapan masyarakat yaitu lulusannya punya karakter bahwa program pendidikan sesuai dengan program Nasional. Karena itu diharapkan pesantren memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang handal dan professional menyongsong kebutuhan global. Peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di pesantren ini sangat diperhatikan, pengembangan sumber daya insani dilakukan setelah identifikasi kompetensi ketenagaan. Kemudian dicari terobosan mulai dari rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kegiatan-kegiatan yang mendukung terciptanya pengembangan sumber daya insani, pembinaan, bimbingan dan pendidikan dan pelatihan.

Pada kasus PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo, penentuan kebutuhan berguna untuk memperbaiki keadaan pesantren. Kebutuhan apa saja yang diperlukan di pesantren dapat ditentukan melalui identifikasi dan pemilihan melalui analisis kebutuhan. Kecenderungan masyarakat menuntut lulusan pesantren mampu bersaing dengan sekolah-sekolah di luar pesantren pada umumnya. Karena itu layanan program pendidikan pesantren sesuai dengan program

pembangunan Nasional, mutu lulusan pesantren berdaya saing, memiliki lembaga pendidikan yang transformatif. Oleh karena itulah diperlukan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kompetensi dan kemampuan profesional.

Pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan berdasarkan penentuan kebutuhan. Untuk meningkatkan tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan identifikasi kompetensi SDI dan evaluasi kinerja sehingga pada tahap berikutnya perlu rencana program pengembangannya yakni dalam intensitas yang bagaimana sdm itu dikembangkan.

b. Menyusun program

Pada kasus PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Menyusun program pengembangan SDI. Penyusunan program pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan penentuan kebutuhan yang diperlukan pesantren. Penyusunan peningkatan kualitas pendidik dan kependidikan secara tertulis dan tidak tertulis. Secara tertulis dimulai dari proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kemudian dikembangkan melalui berbagai kegiatan yaitu peningkatan kualitas guru baik kegiatan pengajian, bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, yang dibina langsung oleh pengasuh atau program pengembangan SDI berupa pelatihan, seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, studi lanjut, pendidikan dan pelatihan.

Pada kasus PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo, penyusunan program pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan

diperlukan di pesantren Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondosetelah proses analisis kebutuhan. Program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan dengan kegiatan bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, studi lanjut, diklat.

Program pengembangan SDI biasanya berupa pelatihan, seminar workshop, kursus, diskusi, pengajian, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan.

c. Melaksanakan program

Pada kasus PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Implementasi program pengembangan guru dan karyawan dilakukan tertulis dalam schedule pesantren secara komprehensif. Kepala Biro Pendidikan memberikan orientasi peningkatan tenaga pendidik dan kependidikan kepada seluruh lembaga pendidikan di bawah lingkungan PP. Nurul Jadid. Penyelenggaraan program pengembangan SDI di lakukan 2 jalur, pertama penyelenggaraan program pengembangan guru dan karyawan dilaksanakan oleh pesantren. Kedua, penyelenggaraan program pengembangan guru dan karyawan di laksanaan oleh masing-masing lembaga pendidikan. Pengembangan SDI menyangkut kedisiplinan, komitmen, ruhul jihad dan nilai barakoh dilakukan oleh pesantren dengan jadwal tersusun dalam program tahunan pesantren. Teknik pengembangan sumber daya insani baik guru maupun karyawan ini bisanya langsung disampaikan oleh pengasuh. Sementara pengembangan sumber daya insani guru dan karyawan menyangkut kompetensi profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang

ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya baik materi pelajaran secara luas dan mendalam maupun konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan mata pelajaran yang akan diampu dilakukan oleh satuan pendidikan yang berada di lingkungan pesantren.

Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan profesi dilakukan secara mandiri pada masing- masing lembaga pendidikan yang secara teknis bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar. Kegiatan peningkatan mutu guru juga dilakukan bekerja sama oleh pihak pesantren dan perguruan tinggi seperti universitas Brawijaya, Universitas Malang, UIN Maliki Malang. Bentuk pengembangannya dilakukan dengan mendelegasikan guru dan karyawan ke perguruan tinggi yang dimaksud dengan teknik off the job training menyangkut kompetensi profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam maupun konsep dan metode disiplin keilmuan.

Pada kasus PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo, implementasi program pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan kebijakan pesantren untuk meningkatkan kualitas baik kompetensi maupun personilitas.

Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan SDI dilakukan bekerja sama dengan Dinas Pendidikan

Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan kompetensi SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk, seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar. Bisa juga dilakukan of the job training untuk mengembangkan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi social dengan bekerja sama pihak perguruan tinggi.

Kompetensi pedagogik merupakan kemampuan Guru meliputi pemahaman wawasan atau landasan kependid ikan, memiliki ilmu jiwa anak didik, pengembangan kurikulum atau silabus, perancangan pembelajaran. Kompetensi kepribadian mencakup kepribadian yang beriman dan bertakwa, berakhlak mulia. Kompetensi sosial merupakan kemampuan guru berkomunikasi lisan, tulis, dan atau isyarat secara santun. Kompetensi profesional merupakan kemampuan guru dalam menguasai materi pelajaran secara luas dan metode disiplin keilmuan dan teknologi yang relevan. Pengembangan profesi guru secara berkesinambungan, dapat memelihara, dan meningkatkan kompetensi guru dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan dan pembelajaran yang berdampak pada peningkatan mutu lulusan pesantren.

d. Melakukan evaluasi

Pada kasus PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI sangat diperlukan guna mengetahui tingkat kemampuan guru dan karyawan dan hal apa saja yang perlu diperbaiki.

Pengembangan SDI dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi suatu proses transformasi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanaakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Evaluasi dilakukan dengan tiga model, 1) Evaluasi besar oleh seluruh pengurus PP. Nurul Jadid dengan alumni bersamaan harlah pesantren terkait dengan progress report. Evaluasi tersebut berkaitan dengan hal-hal apa saja yang telah dicapai dan apa saja yang akan dilakukan untuk program tahun berikutnya. 2) Evaluasi bulanan melalui controlling dan hasil supervisi oleh masing- masing satuan pendidikan yang dilaporkan saat rapat koordinasi antar pengurus pesantren dengan kepala sekolah . 3. Evaluasi petengahan tahunan yang dilakukan antara pengurus dengan pemangku kebijakan untuk merumuskan solusi dari program pengembangan SDM yang belum tuntas.

Pada kasus PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo, penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi peningkatan ke mampuan dalam tugas dan perubahan sikap, disiplin dan etos kerja. Model evaluasi dilakukan oleh jajaran pengurus PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo bersama seluruh pimpinan lembaga pendidikan.Evaluasi program pengembangan SDI dilakukan setiap 3 bulan sekali. Keberhasilan program pengembangan guru dan karyawan setelah memiliki kemampuan menjalankan

tugas dan memiliki etos kerja dan kesisiplinan kerja yang tinggi.

D. Temuan Lintas Situs

Dari temuan dalam situs dan analisis lintas situs yang telah pe neliti uraikan, maka berikut ini peneliti merumuskan beberapa temuan penelitian lintas situs dari PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo Paiton Probolinggodan PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo yaitu ;

1. Temuan lintas situs tentang kebijakan pengembangan SDI yaitu

   a) Kebijakan indikatif :

   Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, kebijakan indikatif secara garis besar sebagai obsesi utama dalam pikiran pengasuh pertama (KH. Zaini Mun‟im) tentang pengembangan sumber daya insani diawali dengan mendirikan beberapa lembaga pendidikan formal antara lain seperti Madrasah Ibtidaiyah Agama (MIA) yang didirikan bersama-sama masyarakat. Pengembangan sumber daya manusia diperlukan untuk menyuplai kebutuhan tenaga guru dan karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas.

   Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo, Kebijakan indikatif ini mampu memecahkan masalah program pendidikan terutama dalam mengakomodir keinginan masyarakat agar program pendidikan pesantren relevan dengan Pembangunan Nasional. Dasar kebijakan tersebut diambil karena penyaringan isu yang ngetrend dan animo masyarakat, akhirnya program pendidikan pilihan yang didirikan adalah Akbid, Akademi Bahasa Asing dan perikanan.

b) *Kebijakan selektifitas :*

Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Kebijakan dilakukan dengan cara pengadaan tenaga pendidik yang bertujuan untuk memenuhi ketersediaan tenaga yang professional dan handal baik secara kualitas maupun kuantitas. atau pegawai yang ada dibekali pendidikan dan pelatihan yang sesuai, workshop atau lokakarya dan seminar yang ditentukan berdasarkan kebutuhan. Untuk strategi pengembangannya, diajurkan studi lanjut baik melalui usulan beasiswa ke berbagai instansi atau beaya mandiri, pembinaan spririt untuk membentuk komitmen yang dilakukan tiap bulan, kita datangkan nara sumber untuk memperkuat kompetensi metodologi dan dasar-dasar pendidikan setahun 2 kali, seminar dan sejenisnyatidak lepas dari suatu rangkaian proses perencanaan sumber daya insani. Pengrekrutan karyawan dan tenaga pendidik di pesantren ini termasuk juga bagian dari kebijakan selektifitas pengembangan sumber daya insani.

Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, kebijakan selektifitas ini dilakukan dengan cara pengrekrutan tenaga kerja yang mengacu analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan audit SDI, dan diperoleh data masing-masing lembaga pendidikan untuk mengisi formasi SDI yang belum tercukupi. Proses pelaksanaan rekrutmen di pesantren ini terkait dengan pengadaan, seleksi administrasi, dan penempatan karyawan terus dilakukan agar terwujud ketersediaan tenaga kerja yang memadai

c) *Kebijakan institusional :*

Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Kebijakan institusional pengembangan sumber daya insani seluruh program pengembangannya dilakukan secara berkesinambungan misalnya kebijakan studi lanjut, seminar, bimtek, magang, ceramah dan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kinerja pegawai pesantren, kemampuan dan kompetensi pegawai.

Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, kebijakan institusional pengembangan sumber daya insani yaitu kebijakan melembaga dilakukan secara kontinyu dengan cara tehnik studi lanjut, pegawai yang ada dibekali pendidikan dan pelatihan yang sesuai, pengembangan sistem penilaian prestasi kerja dan sistem pemberian imbalan, pelatihan atau penataran, workshop atau lokakarya dan seminar ditentukan berdasarkan kebutuhan.

d) *Kebijakan komprehensif*

Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan secara menyeluruh tidak hanya masalah diniyah saja tapi juga layanan pendidikan umun. Program pengembangan sumber daya insani dilakukan untuk mengisi devisi-devisi kerja yang kosong berdasar pada upaya program pengembangan SDI yang berkualitas dan cocok ditempatkan di divisi yang perlu diisi. Perencanaan strategis diperolehnya tata aturan kelembagaan terkait pengembangan SDI agar dapat membantu potensinya melalui perencanaan pengembangan SDI atau dapat dipersiapkan calon pegawai yang berpotensi mendukung terciptanya kinerja produktif di masa yang akan datang

Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan bertujuan untuk mengatasi masalah secara menyeluruh terkait dengan keterpaduan layanan pendidikan agama dan umum. Kebijakan ini memicu pengembangan tenaga kerja guru dan karyawan dengan bermunculan lembaga-lembaga pendidikan umum disamping madrasah diniyah. Oleh karena itu, pesantren menyediakan sumber daya insani yang cukup baik kualitas maupun kuantitas untuk keperluan layanan pendidikan tersebut.

e) *Kebijakan verbal*

Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, kebijakan verbal pengembangan SDI diekspresikan dalam bahasa sehari-hari yang mudah dimengerti untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan KH. Zaini Mun"in sewaktu bepergian ke Jombang yang menjadi kebijakan pesantren. Ketika itu beliau melihat murid-murid SMA yang sedang berolahraga menggunakan baju seragam olah raga dengan pakaian mini. Beliau bertanya pada khaddamnya "ini murid sekolah apa kok pakaiannya seperti itu ?" ini murid SMA Pak Kyai. Kalau gitu tahun depan pesantren kita buka SMA agar anak pelajar tahu agama.

Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, Kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan pimpinan pesantren memiliki expektasi yang tinggi terhadap PP. Salafiyah Syafi"iyyah Sukorejo agar menjadi organisasi pesantren yang besar di belahan nusantara ini dan terus ditindaklanjuti generasi penerusnya yaitu KH

Aza"im dengan bahasa yang mudah dicerna oleh orang awam. Seperti yang beliau katakan bahwa pihak pesantren berencana dalam waktu dekat akan mendirikan Universitas Islam Ibrahimy Sukorejo Situbondo dan semua mahasiswa wajib bermukim di pesantren.

2. Temuan lintas situs tentang langkah-langkah pengembangan SDI

   a) *Penentuan kebutuhan*.

   Penentuan kebutuhan merupakan tahap awal untuk mengetahui kondisi pesantren yang sebenarnya, kebutuhan apa saja dan bagaimana memperbaiki pesantren agar keadaan berikutnya menjadi lebih baik. Penentuan kebutuhan itu mutlak diperlukan didasarkan pada analisis kebutuhan yaitu; masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

   Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, harapan masyarakat terhadap pesantren ini agar lulusannya memiliki pencapaian prestasi yang tinggi. Peran sumber daya manusia di pesantren cukup tinggi untuk mewujudkan harapan masyarakat yaitu lulusannya punya karakter sehingga dapat berkiprah dalam Pembangunan Nasional. Karena itu diharapkan pesantren memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang handal dan professional menyongsong kebutuhan global. Peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di pesantren ini sangat diperhatikan, karena itu proses pengembangan sumber daya insani dilakukan secara intensif setelah identifikasi kompetensi ketenagaan. Kemudian dicari terobosan mulai dari rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kegiatan-

kegiatan yang mendukung terciptanya pengembangan sumber daya insani, pembinaan, bimbingan dan pendidikan dan pelatihan.

Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, penentuan kebutuhan berguna untuk memperbaiki keadaan pesantren. Kebutuhan apa saja yang diperlukan di pesantren dapat ditentukan melalui identifikasi dan pemilihan melalui analisis kebutuhan. Kecenderungan masyarakat menuntut lulusan pesantren mampu bersaing dengan sekolah-sekolah di luar pesantren pada umumnya. Karena itu layanan program pendidikan pesantren sesuai dengan program pembangunan Nasional, mutu lulusan pesantren berdaya saing, memiliki lembaga pendidikan yang transformatif. Oleh karena itulah diperlukan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kompetensi dan kemampuan profesional.

b) *Menyusun program pengembangan SDI.*

Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Penyusunan program pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan penentuan kebutuhan yang diperlukan pesantren. Penyusunan program peningkatan kualitas pendidik dan kependidikan dilakukan secara terencana dimulai dari proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kemudian dikembangkan melalui berbagai kegiatan yaitu peningkatan kualitas guru baik kegiatan pengajian, bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, yang dibina langsung oleh pengasuh atau program pengembangan SDM. Program-program lainnya dilakukan lembaga yang berwenang

terkait seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, studi lanjut, pendidikan dan pelatihan.

Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, penyusunan program pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan diperlukan di pesantren Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo setelah proses analisis kebutuhan. Program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan dengan secara intensif baik berupa kegiatan bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, studi lanjut, seminar workshop, kursus, diskusi, pengajian, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan.

c) *Implementasi program pengembangan SDI*

Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, implementasi program pengembangan guru dan karyawan dilakukan tertulis dalam schedule pesantren secara komprehensif.Kepala Biro Pendidikan memberikan orientasi peningkatan tenaga pendidik dan kependidikan kepada seluruh lembaga pendidikan di bawah lingkungan PP. Nurul Jadid. Penyelenggaraan program pengembangan SDI di lakukan 2 jalur, pertama penyelenggaraan program pengembangan guru dan karyawan dilaksanakan oleh pesantren. Kedua, penyelenggaraan program pengembangan guru dan karyawan di laksanaan oleh masing-masing lembaga pendidikan. Pengembangan SDI menyangkut kedisiplinan, komitmen, ruhul jihad dan nilai barakoh dilakukan oleh pesantren dengan jadwal tersusun dalam program tahunan pesantren. Teknik pengembangan sumber daya insani baik guru maupun karyawan ini bisanya langsung disampaikan oleh pengasuh.

Sementara pengembangan sumber daya insani guru dan karyawan menyangkut kompetensi profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya baik materi pelajaran secara luas dan mendalam maupun konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan mata pelajaran yang akan diampu dilakukan oleh satuan pendidikan yang berada di lingkungan pesantren.

Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan profesi dilakukan secara mandiri pada masing-masing lembaga pendidikan yang secara teknis bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar pesantren. Kegiatan peningkatan mutu guru juga dilakukan bekerja sama oleh pihak pesantren dan perguruan tinggi seperti universitas Brawijaya, Universitas Malang, UIN Maliki Malang. Bentuk pengembangannya dilakukan dengan mendelegasikan guru dan karyawan ke perguruan tinggi yang dimaksud dengan teknik off the job training menyangkut kompetensi profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam maupun konsep dan metode disiplin keilmuan.

Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo, implementasi program pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan

kebijakan pesantren untuk meningkatkan kualitas baik kompetensi maupun personilitas.

Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan SDI dilakukan bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan kompetensi SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk, seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar. Bisa juga dilakukan of the job training untuk mengembangkan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi social dengan bekerja sama pihak perguruan tinggi.

d) Penilaian pelaksanaan program.

Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI sangat diperlukan guna mengetahui tingkat kemampuan guru dan karyawan dan hal apa saja yang perlu diperbaiki. Pengembangan SDI dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi suatu proses transformasi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanaakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Evaluasi dilakukan dengan tiga model, 1) Evaluasi besar oleh seluruh pengurus PP. Nurul Jadid dengan alumni bersamaan harlah pesantren terkait dengan progress report. Evaluasi tersebut berkaitan dengan hal-hal apa saja yang telah dicapai dan apa saja yang akan dilakukan untuk program tahun berikutnya. 2)

Evaluasi bulanan melalui controlling dan hasil supervisi oleh masing- masing satuan pendidikan yang dilaporkan saat rapat koordinasi antar pengurus pesantren dengan kepala sekolah . 3. Evaluasi petengahan tahunan yang dilakukan antara pengurus dengan pemangku kebijakan untuk merumuskan solusi dari program pengembangan SDI yang belum tuntas.

Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo, penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi peningkatan kompetensi dan komitmen kerja. Model evaluasi dilakukan oleh jajaran pengurus PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo bersama seluruh pimpinan lembaga pendidikan.Evaluasi program pengembangan SDI dilakukan setiap 3 bulan sekali. Keberhasilan program pengembangan guru dan karyawan setelah memiliki kemampuan menjalankan tugas dan memiliki etos kerja dan kesisiplinan kerja yang tinggi.

3. Temuan lintas situs tentang dampak kebijakan pengembangan sumber daya insani dalam peningkatan mutu lulusan pesantren.

Dampak kebijakan pengembangan sumber daya insani menunjukkan pencapaian tinggi pada tingkat kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome. Kualitas lulusan pesantren bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan khususnya prestasi belajar santri mampu menunjukkan prestasinya pada pencapaian yang tinggi. Mutu lembaga pendidikan dapat terwujud jika kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome pendidikan menunjukkan pencapaian tinggi dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Untuk melihat persamaan dan perbedaan yang mendasar dari temuan di kedua lokasi penelitian yang berkenaan dengan fokus penelitian, maka dapat dilihat gambaran dalam tabel berikut ini :

Fokus Penelitian	Situs I PP Nurul Jadid	Situs II PP. Sal. Syafi"iyah	Temuan Lintas Situs
Kebijakan pengembangan SDI	1. Kebijakan Indikatif secara garis besar sebagai obsesi utama dalam pikirannya sehingga mulai mendirikan	1. Kebijakan ini mampu memecahkan masalah program pendidikan terutama dalam mengakomodir keinginan masyarakat dan penyaringan isu yang ngetrend dan animo masyarakat,	Pengembangan SDM dilakukan dengan beberapa kebijakan yaitu 1) Kebijakan indikatif 2) kebijakan universal 3) kebijakan institusional

	beberapa lembaga pendidikan formal antara lain seperti Madrasah Ibtidaiyah Agama (MIA). MIA didirikan bersama-sama masyarakat 2. Kebijakan selektifitas yaitu pengadaan tenaga pendidik atau pegawai di PP. Nurul Jadid tidak lepas dari suatu rangkaian proses perencanaan sumber daya manusia. 3. Kebijakan institusional pengembangan sumber daya manusia sebagai sebuah berupa kebijakan studi lanjut, seminar,	agar program pendidikan pesantren relevan dengan pembangunan nasional. 2. Kebijakan selektifitas dengan cara melakukan pengrekrutan tenaga kerja yang mengacu analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan audit SDM, dan diperoleh data masing-masing lembaga pendidikan untuk mengisi formasi SDM yang belum tercukupi. Proses pelaksanaan rek rutmen dilakukan agar terwujud ketersediaan tenaga kerja yang memadai	4) kebijakan komprehensif dan 5) Kebijakan verbal Kebijakan pengembangan sumber daya insani akan berjalan dengan baik manakala kyai dan pemangku kebijakan mampu membangun kesamaan visi dan misi melalui kebijakan dengan seleksi pengrekutan melalui kebijakan selektifitas, melaksanakan program pengembangan SDM secara berkesinambungan melalui kebijakan institusional,

	bimtek, magang, ceramah dan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kinerja pegawai pesantren, kemampuan dan kompetensi pegawai secara benar dan berkesinambungan. 4.kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan secara menyeluruh tidak hanya masalah diniyah saja tapi juga layanan pendidikan umum. Program pengembangan sumber daya manusia	3.Kebijakan institusional pengembangan SDM dilakukan secara kontinyu dengan cara studi lanjut, pegawai yang ada dibekali pendidikan dan pelatihan yang sesuai, mengembangkan sistem penilaian prestasi kerja dan sistem pemberian imbalan, menggunakan pelatihan atau penataran, workshop atau lokakarya. 4. kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan bertujuan untuk mengatasi masalah secara menyeluruh terkait dengan keterpaduan layanan pendidikan agama dan umum.	membangun layanan program pendidikan terpadu melalui kebijakan komprehensif, membangun komunikasi yang baik dan mudah dipahami melalui kebijakan verbal

	dilakukan untuk mengisi devisi-devisi kerja yang kosong berdasar pada upaya program pengembangan SDI yang berkualitas dan cocok ditempatkan di divisi yang perlu diisi. 5.Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, kebijakan verbal pengembangan SDI diekspresikan dalam bahasa sehari- hari yang mudah dimengerti untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan KH. Zaini Mun‟‟in sewaktu bepergian		

	ke Jombang yang menjadi kebijakan pesantren. Ketika itu beliau melihat murid-murid SMA yang sedang berolahraga menggunakan baju seragam olah raga dengan pakaian mini. Beliau bertanya pada khaddamnya "ini murid sekolah apa kok pakaiannya seperti itu ?" ini murid SMA Pak Kyai. Kalau gitu tahun depan pesantren kita buka SMA agar anak pelajar tahu agama.	Oleh karena itu,pesantren menyediakan sumber daya manusia yang cukup baik kualitas maupun kuantitas untuk keperluan layanan pendidikan tersebut. 5.Kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan pimpinan pesantren memiliki expektasi yang tinggi terhadap PP. Salafiyah Syafi‟‟iyyah Sukorejo agar menjadi organisasi pesantren yang besar di belahan nusantara ini dan terus ditindaklanjuti generasi penerusnya yaitu KH Aza‟‟im dengan bahasa yang mudah dicerna oleh orang awam. Seperti yang beliau katakan bahwa pihak pesantren berencana	

		dalam waktu dekat akan mendirikan Universitas Islam Ibrahimy SukorejoSitubondo dan semua mahasiswa wajib bermukim di pesantren.	

Langkah- langkah Pengembangan SDI	1.Harapan masyarakat terhadap pesantren ini agar lulusannya memiliki pencapaian prestasi yang tinggi. Peran SDM guru di pesantren cukup tinggi untuk mewujudkan harapan masyarakat yaitu lulusannya punya karakter sehingga dapat berkiprah dalam Pembangunan Nasional. Karena itu diharapkan pesantren memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang handal dan professional menyongsong kebutuhan global. Peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di pesantren ini sangat diperhatikan, karena itu proses pengembangan	1.Penentuan kebutuhan berguna untuk memperbaiki keadaan pesantren. Kebutuhan apa saja yang diperlukan di pesantren dapat ditentukan melalui identifikasi dan pemilihan melalui analisis kebutuhan. Kecenderungan masyarakat menuntut lulusan pesantren mampu bersaing dengan sekolah-sekolah diluar pesantren pada umumnya. Karena itu layanan program pendidikan pesantren sesuai dengan program pembangunan Nasional, mutu lulusan pesantren berdaya saing, memiliki lembaga pendidikan yang transformatif. Oleh karena itulah diperlukan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan yang	Pengembangan sumber daya insani adalah upaya yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan tenaga guru dan karyawan sesuai dengan keperluan agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Langkah-langkah pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan yaitu ; 1) Penentuan kebutuhan 2) menyusun program 3) melaksanakan program 4) melakukan evaluasi. Langkah-langkah pengembangan sumber daya insani akan terimplementasi dengan baik jika program pendidikan dan pelatihan melahirkan tenaga edukasi handal dan professional yaitu tenaga pendidik yang memiliki kemampuan dalam

	sumber daya insani dilakukan secara intensif setelah identifikasi kompetensi ketenagaan. 2. Penyusunan program pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan penentuan kebutuhan yang diperlukan pesantren. Penyusunan program peningkatan kualitas pendidik dan kependidikan dilakukan secara terencana dimulai dari proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kegiatan membangun komitmen dibina langsung oleh pengasuh atau program pengembangan SDI. Program peningkatan kompetensi dilakukan lembaga yang berwenang		melaksanakan tugas dan meningkatkan mutu lulusan pesantren.

	3. implementasi program pengembangan guru dan karyawan dilakukan tertulis dalam schedule pesantren secara komprehensif. Pengembangan SDI dalam membangun komitmen biasanya langsung disampaikan oleh pengasuh. Sementara pengembangan SDI menyangkut kompetensi profesional dilakukan oleh lembaga pendidikan. Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan profesi dilakukan secara mandiri pada masing-masing lembaga pendidikan yang secara teknis bekerjasama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan SDI terkadang dilakukan on the job training di tempat kerja dengan	memiliki kompetensi dan kemampuan profesional. 2. penyusunan program pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan diperlukan di pesantren Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo setelah proses analisis kebutuhan. Program pengembangan tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan dengan secara intensif baik berupa kegiatan bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, studi lanjut, seminar workshop, kursus, diskusi, pengajian, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan.	

	mendatangkan nara sumber dari luar pesantren. Kegiatan peningkatan mutu guru juga dilakukan bekerjasama oleh pihak pesantren dan perguruan tinggi dilakukan dengan mendelegasikan guru dan karyawan ke perguruan tinggi yang dimaksud dengan teknik off the job training 4.Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI sangat diperlukan. Pengembangan SDI dapat dikatakan berhasil apabila peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin padasikap, disiplin dan etos kerja. Evaluasi dilakukan dengan tiga model, 1) Evaluasi besar oleh seluruh pengurus PP. Nurul Jadid dengan alumni	3. implementasi program pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan kebijakan pesantren untuk meningkatkan kualitas baik kompetensi maupun personilitas. Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan SDI dilakukan bekerjasama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan kompetensi SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk, seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan pelatihan dan pengembangan	

	bersamaan harlah 2) Evaluasi bulanan melalui controlling dan hasil supervisi saat rapat koordinasi antar pengurus pesantren dengan kepala sekolah . 3. Evaluasi petengahan tahunan yang dilakukan antara pengurus dengan pemangku kebijakan untuk merumuskan solusi dari program pengembangan SDI yang belum tuntas.	ditempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar. Bisa juga dilakukan of the job traning untuk mengembangkan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi social dengan bekerjasama pihak perguruan tinggi. 4.Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi peningkatan kompetensi dan komitmen kerja. Model evaluasi dilakukan oleh jajaran pengurus PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo bersama seluruh pimpinan	

		lembaga pendidikan.Evaluasi program pengembangan SDI dilakukan setiap 3 bulan sekali. Keberhasilan program pengembangan guru dan karyawan setelah memiliki kemampuan menjalankan tugas dan memiliki etos kerja dan kesisiplinan kerja yang tinggi.	

Dampak kebijakan pengembangan sumber daya manusia terhadap kualitas lulusan pesantren	Dampak kebijakan pengembangan sumber daya insani PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo menunjukkan pencapaian tinggi kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome. Output pesantren mampu menunjukkan kualitas prestasi yang dicapai oleh lembaga pendidikan di lingkungan pesantren baik berupa hasil test kemampuan akademik, misalnya ulangan umum, EBTA atau UN pada setiap kurun waktu tertentu maupun kemampuan non akademik terkait dengan prestasi yang dicapai atau hasil pendidikan dibidang lain seperti di suatu cabang olahraga, seni atau keterampilan tambahan tertentu	Dampak kebijakan pengembangan sumber daya manusia di Pondok pesantren Salafiyah syafi"iyah Sukorejo terhadap peningkatan mutu output dan outcome lembaga pendidikan pesantren. Pesantren ini merupakan salah satu pondok terbesar di Nusantara melakukan proses pendidikan yang dikelola oleh SDM kompeten sehingga mampu meningkatkan kualitas lulusan pesantren yang unggul dan bermutu. Lulusan pesantren dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi anak menunjukkan prestasi akademik dan non akademiknya pada pencapainya yang tinggi.	Dampak kebijakan pengembangan sumber daya insani menunjukkan pencapaian tinggi pada tingkat kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome. Kualitas lulusan pesantren bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan khususnya prestasi belajar santri mampu menunjukkan prestasinya pada pencapaian yang tinggi. Mutu lembaga pendidikan dapat terwujud jika kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome pendidikan menunjukkan pencapaian tinggi dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.

	Ternyata lulusan PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo mampu bersaing dengan lulusan dari sekolah luar pesantren karena keluaran pesantren dapat berkiprah di segala lini bahkan dapat berkompetisi dalam dunia kerja. Dalam aplikasinya di pesantren, tingkat kepuasan santri mondok di Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo positif karena lembaga pendidikan di NJ membekali ilmu sesuai dengan yang dia harapkan dan sesuai kebutuhan masyarakat. Hal ini dipandang sudah bisa menjadi pembuktian kesesuaian antara apa yang didapat dan apa yang dibutuhkan tersebut seharusnya dipandang sebagai kemapanan dari sisi hard skills maupun soft skills. Pada prinsipnya	Kualitas lulusan pesantren dapat diukur dari produktivitas khususnya yang berkaitan dengan mutu output lembaga pendidikan pesantren. Kualitas lulusan pesantren bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan khususnya prestasi belajar santri mampu menunjukkan prestasinya pada pencapaian yang tinggi. Mutu lembaga pendidikan dapat terwujud jika kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome pendidikan menunjukkan pencapaian tinggi dan memberikan kepuasan kepada pelanggan.	

	pesantren mempunyai kewajiban untuk membekali secara utuh, sehingga lulusannya betul-betul menguasai ilmunya dan sekaligus mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah di bidangnya.		

E. Proposisi Yang Diajukan Dari Temuan Lintas Situs

Berdasarkan hasil analisa data, diskusi kesesuaian temuan lintas situs dengan fokus penelitian maka disusun proposisi-proposisi sebagai berikut :

1. Kebijakan pengembangan sumber daya insani akan berjalan dengan baik manakala kyai dan pemangku kebijakan mampu membangun kesamaan visi dan misi melalui kebijakan indikatif, menjamin ketersediaan tenaga kerja dengan seleksi pengrekutan melalui kebijakan selektifitas, melaksanakan program pengembangan SDI secara berkesinambungan melalui kebijakan institusional, membangun layanan program pendidikan terpadu melalui kebijakan komprehensif, membangun komunikasi yang baik dan mudah dipahami melalui kebijakan verbal
2. Langkah-langkah pengembangan sumber daya insani akan terimplementasi dengan baik jika program pendidikan dan pelatihan melahirkan tenaga edukasi handal dan professional yang mampu meningkatkan mutu lulusan pesantren.
3. Kebijakan pengembangan sumber daya insani berdampak positif bagi kualitas lulusan pesantren manakala proses pendidikan di lingkungan pesantren dikelola oleh tenaga edukasi yang kompeten dan profesional.

BAB IV
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA INSANI ALA PESANTREN

Bab ini membahas hasil temuan untuk dianalisis dengan berbagai teori yang dikembangkan pada landasan teori meliputi kebijakan pengembangan sumber daya insani, Langkah-langkah kebijakan dan implikasi kebijakan. Rekontruksi konsep dari temuan substantif atau praktis disusun menjadi proposisi berdasarkan hasil analisis data yaitu ;

A. Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Insani

PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan PP. Salafiyah Syafi"iyyah Sukorejo Situbondo memiliki kebijakan pengembangan sumber daya manusia antara lain : 1) Kebijakan indikatif 2) Kebijakan selektifitas 3) Kebijakan institusional 4) Kebijakan komprehensif 5) Kebijakan verbal. Kebijakan-kebijakan tersebut menjadi motor penggerak dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan terutama dalam mengakomodir keinginan masyarakat agar program pendidikan pesantren relevan dengan Pembangunan Nasional.

Berdasarkan obsesi layanan pendidikan di pesantren bahwa relevansi program pendidikan terhadap Pembangunan Nasional diagendakan dalam sistem pendidikan pesantren, dengan begitu bermunculan lembaga pendidikan umum di pesantren yang mengundang permintaan dan kebutuhan SDM. Kebutuhan sumber daya insani dalam organisasi pesantren di

waktu yang akan datang adalah pusat kegiatan perencanaan kepegawaian[120] agar pesantren dapat menyuplai kebutuhan tenaga guru dan karyawan secara kualitas maupun kuantitas. Kebijakan pengembangan sumber daya manusia menjadi landasan dalam merencanakan tenaga guru dan karyawan dilakukan secara sistemik agar organisasi pesantren dapat mengestimasi permintaan dan suplai tenaga kerja di masa yang akan datang.

Dari paparan data di kedua lokasi penelitian dapat peneliti jelaskan bahwa kebijakan pengembangan SDI masing-masing pesantren dilakukan dengan cara yaitu ;

1) Kebijakan indikatif. Kebijakan indikatif di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo,secara garis besar sebagai obsesi utama dalam pikiran pengasuh pertama (KH. Zaini Mun"im) tentang pengembangan sumber daya manusia diawali dengan mendirikan beberapa lembaga pendidikan formal antara lain seperti Madrasah Ibtidaiyah Agama (MIA) yang didirikan bersama-sama masyarakat. Pengembangan sumber daya insani diperlukan untuk menyuplai kebutuhan tenaga guru dan karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas. Sementara di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, Kebijakan indikatif ini mampu memecahkan masalah program pendidikan terutama dalam mengakomodir keinginan masyarakat agar program pendidikan pesantren relevan dengan Pembangunan Nasional. Dasar kebijakan tersebut diambil karena penyaringan isu yang ngetrend dan animo masyarakat, akhirnya program pendidikan pilihan

[120] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, BTFE Yogyakarata, 2012) hal 54

yang didirikan adalah Akbid, Akademi Bahasa Asing dan perikanan.

2) Kebijakan selektifitas. Kebijakan selektifitas di PP. Nurul Jadid Paiton

Probolinggo dilakukan dengan cara pengadaan tenaga pendidik dan kependidikan yang bertujuan untuk memenuhi ketersediaan tenaga yang professional dan handal baik secara kualitas maupun kuantitas. atau pegawai yang ada dibekali pendidikan dan pelatihan yang sesuai, workshop atau lokakarya dan seminar yang ditentukan berdasarkan kebutuhan. Untuk strategi pengembangannya, diajurkan studi lanjut baik melalui usulan beasiswa ke berbagai instansi atau beaya mandiri, pembinaan spririt untuk membentuk komitmen yang dilakukan tiap bulan, kita datangkan nara sumber untuk memperkuat kompetensi metodologi dan dasar-dasar pendidikan setahun 2 kali, seminar dan sejenisnyatidak lepas dari suatu rangkaian proses perencanaan sumber daya insani. Pengrekrutan karyawan dan tenaga pendidik di pesantren ini termasuk juga bagian dari kebijakan selektifitas pengembangan sumber daya insani. Sedangkan di PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo, kebijakan selektifitas ini dilakukan dengan cara pengrekrutan tenaga kerja yang mengacu analisis kebutuhan tenaga kerja berdasarkan audit SDI, dan diperoleh data masing-masing lembaga pendidikan untuk mengisi formasi SDI yang belum tercukupi. Proses pelaksanaan rekrutmen di pesantren ini terkait dengan pengadaan, seleksi administrasi, dan penempatan karyawan terus dilakukan agar terwujud ketersediaan tenaga kerja yang memadai.

3) Kebijakan institusional. Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, kebijakan institusional pengembangan sumber daya manusia seluruh program pengembangannya dilakukan secara berkesinambungan misalnya kebijakan studi lanjut, seminar, bimtek, magang, ceramah dan pendidikan dan latihan untuk meningkatkan kinerja pegawai pesantren, kemampuan dan kompetensi pegawai. Sedangkan di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, kebijakan institusional pengembangan sumber daya manusia yaitu kebijakan melembaga dilakukan secara kontinyu dengan cara tehnik studi lanjut, pegawai yang ada dibekali pendidikan dan pelatihan yang sesuai, pengembangan sistem penilaian prestasi kerja dan sistem pemberian imbalan, pelatihan atau penataran, workshop atau lokakarya dan seminar ditentukan berdasarkan kebutuhan.

4) Kebijakan komprehensif . Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo,kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan dilakukan secara menyeluruh tidak hanya masalah diniyah saja tapi juga layanan pendidikan umun. Program pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk mengisi devisi-devisi kerja yang kosong berdasar pada upaya program pengembangan SDI yang berkualitas dan cocok ditempatkan di divisi yang perlu diisi. Perencanaan strategis diperolehnya tata aturan kelembagaan terkait pengembangan SDI agar dapat membantu potensinya melalui perencanaan pengembangan SDI atau dapat dipersiapkan calon pegawai yang berpotensi mendukung terciptanya kinerja produktif di masa yang akan datang. Sementara di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, kebijakan komprehensif pengembangan sumber daya insani tenaga

pendidik dan kependidikan bertujuan untuk mengatasi masalah secara menyeluruh terkait dengan keterpaduan layanan pendidikan agama dan umum. Kebijakan ini memicu pengembangan tenaga kerja guru dan karyawan dengan bermunculan lembaga-lembaga pendidikan umum disamping madrasah diniyah. Oleh karena itu, pesantren menyediakan sumber daya manusia yang cukup baik kualitas maupun kuantitas untuk keperluan layanan pendidikan tersebut.

5) Kebijakan verbal. Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, kebijakan verbal pengembangan SDI diekspresikan dalam bahasa sehari-hari yang mudah dimengerti untuk membuat prediksi dan menawarkan rekomendasi. Kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan KH. Zaini Mun"in sewaktu bepergian ke Jombang yang menjadi kebijakan pesantren. Ketika itu beliau melihat murid-murid SMA yang sedang berolahraga menggunakan baju seragam olah raga dengan pakaian mini. Beliau bertanya pada khaddamnya "ini murid sekolah apa kok pakaiannya seperti itu ?" ini murid SMA Pak Kyai. Kalau gitu tahun depan pesantren kita buka SMA agar anak pelajar tahu agama. Sedangkan di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, kebijakan verbal dapat dilihat dari pernyataan pimpinan pesantren memiliki expektasi yang tinggi terhadap PP. Salafiyah Syafi"iyyah Sukorejo agar menjadi organisasi pesantren yang besar di belahan nusantara ini dan terus ditindaklanjuti generasi penerusnya yaitu KH Aza"im dengan bahasa yang mudah dicerna oleh orang awam. Seperti yang beliau katakan bahwa pihak pesantren berencana dalam waktu dekat akan mendirikan Universitas Islam Ibrahimy

Sukorejo Situbondo dan semua mahasiswa wajib bermukim di pesantren.

6) Kebijakan ilham. Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, kebijakan tergambar dalam mekanisme pemilihan kepala sekolah itu diputuskan oleh baperjakat setelah mendapat masukan dari akar bawah. Jika terjadi emergensi, maka pengasuh adalah pemegang otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan tersebut. Penentuan pimpinan kepala sekolah diputuskan oleh baperjakat lewat jaringan aspirasi. Keanggotaan beperjakat terdiri dari pengasuh, pengurus yayasan dan biro pendidikan atas masukan dari bawah. Akan tetapi jika situasi mendesak dan mendadak yang mungkin bisa terjadi kefakuman bakal calon pimpinan dari kalangan umum karena tidak memiliki syarat kompetensi dan kualifikasinya maka tradisi pesantren yang menjadi pilihan alternatif sebagai hak veto pengasuh pemegang otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan. Sedangkan pada kasus di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, kebijakan penetapan jumlah yang pas dan penempatan tenaga kerja yg efektif perlu melihat kualifikasi dan kompetensi. Jika sudah kita upayakan tapi mentok setelah melakukan analisis kebutuhannya belum juga terpenuhi. Biasanya faktor "eks mendominasi penempatan tenaga kerja" karena pertimbangan ilham misalnya hasil istikhorah Kyai, bahkan ini pertimbangan utama di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Asembagus.

Kebijakan merupakan garis haluan, rangkaian konsep dan asas yang menjadi garis besar dan rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan dan kepemimpinan terutama

dalam pemerintahan organisasi dan sebagainya.[121] William N Dunn menerangkan teori kebijakan dalam 2 kategori yaitu teori kebijakan diskriptif dan normatif. Teori kebijakan diskriptif seperangkat proposisi yang secara logis dan konsisten menerangkan tindakan yang bertujuan memahami masalah kebijakan. Sedangkan teori kebijakan normatif seperangkat preposisi yang secara logika konsisten menyediakan landasan untuk memperbaiki konsekwensi aksi sebagian besar berpusat pada penggunaan metode prospektif (peramalan dan rekomendasi). [122] Kebijakan pengembangan sumber daya manusia di kedua lokasi penelitian lebih mengarah pada kebijakan normatif. Kebijakan pesantren tersebut sebagai rekomendasi perubahan arah kegiatan menuju tindakan di pesantren lebih predictible baik segi proses maupun hasil kegiatan pendidikan pesantren. Pimpinan pesantren laksana lokomotif membawa gerbong-gerbong organisasi pesantren, efektivitas kinerja pimpinan pesantren bergantung kebijakan-kebijakan bermutu yang dikeluarkan pimpinan dalam membuat keputusan yang dilakukan melalui langkah-langkah sistematis mencapai tujuan.

Kebijakan merupakan serangkaian tujuan dan sasaran dari program-program[123] atau pedoman untuk bertindak, pedoman itu biasa saja amat sederhana atau kompeks,

---

[121] Peter Salim dan Yenny Salim, Kamus Bahasa Indonesia kontemporer, (Jakarta, M odern English Press, 1991) hal 1084

[122] William NN Dunn, Pengantar Kebijakan Publik (terjemahan), (Yogyakarta ; Gajahmada University Press, 2003) hal 125-126

[123] Joko Widodo, 2006, Analisis Kebijakan Publik, Bayumedia Publising, Malang hal. 7

bersifat umum atau khusus, luas atau sempit, kabur arau jelas, longgor atau terperinci.[124]

Bridgeman dan Davis (dalam Edi Suharto) [125] menerangkan bahwa kebijakan public sedikitnya memiliki tiga dimensi yang saling bertautan yakni; pertama, kebijakan sebagai tujuan. Kedua, kebijakan sebagai pilihan tindakan yang legal. Ketiga, kebijakan sebagai hipotesis dibuat berdasarkan teori, model atau hipotesis mengenai sebab akibat. Kebijakan pengembangan sumber daya manusia di kedua lokasi penelitian memiliki tujuan yang jelas, program-program dan langkah-langkah pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik jelas dan terinci sehingga mudah diimplementasikan. Kebijakan pesantren dalam pengembangan sumber daya manusia adalah pilihan tindakan yang mengikat untuk bertindak atau mengarahkan pilihan tindakan atau kegiatan guna mengimplementasikan program tertentu.

Kebijakan pesantren salah satu instrumen untuk untuk mengatasi tantangan pesantren dalam memecahkan masalah sumber daya insani untuk agar tujuan tercapai. Inti kebijakan pengembangan SDI adalah keputusan-keputusan atau pilihan-pilihan tindakan menyelaraskan program pendidikan pesantren sesuai dengan program pembangunan Nasional yang secara langsung mengatur pengelolaan sumber daya manusia demi kepentingan organisasi pesantren.

Kebijakan pengembangan sumber daya insani menjadi motor penggerak bagi perubahan internal serta pengaruh

---

[124] Solichin Abdul Wahab, 2012, analisis Kebijakan, PT Bumi Aksara, Malang hal 9

[125] Edi Suharto, *Kebijakan Social Sebagai Kebijakan Publik* (Bandung, Alfabeta, 2013) hal 5-8

factor external. Perubahan faktor internal mengindikasikan penggunaan teknologi baru yang berarti membutuhkan keahlian dan keterampilan baru, rencana ekspasi yang berarti menambah tenaga dan jaringan komunikasi, pemekaran atau penciutan organisasi yang berarti menambah atau mengurangi tenaga kerja. Sedangkan indikasi perubahan pesantren akibat pengaruh faktor eksternal dapat dilihat dari perubahan pesaing yang terus bertambah dan semakin ketat, perubahan selera pelanggan, kebijakan terutama mengenal hal procedural. [126]

Kebijakan pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada analisis kebutuhan organisasi pesantren agar perubahan di pesantren berkembang sesuai dengan yang diharapkan.

Kebijakan pengembangan sumber daya insani merupakan elaborasi dari teori-teori Nanang Fattah, Edi Suharto, Bridgeman dan Davis. Menurut Nanang Fattah menjelaskan model kebijakan yang dijadikan rujukan yaitu model deskript if , model normatif, model verbal, model simbolis. Sementara Edi Suharto menjelaskan model kebijakan sosial dapat dikelompokkan menjadi beberapa kategori berdasarkan pelaksanaanya, ruang lingkupnya, keberlanjutannya dan permasalahannya. Berdasarkan pelaksanaannya, model kebijakan indikatif pengembangan SDI yang mengupayakan kesamaan visi dan aspirasi seluruh masyarakat. Berdasarkan ruang lingkupnya, kebijakan selektivitas pengembangan SDI diarahkan untuk mengatur dan memenuhi ketersediaan tenaga pendidik dan kependidikan sesuai kebutuhan melalui proses pengadaan secara selektif. Berdasarkan keberlanjutannya,

126 Payaman J. Simanjuntak,Lembaga (Jakarta, Penerbit Fakultas Ekonomi UI, 2011), hal 36

model kebijakan instituasional perlu dirumuskan agar pengembangan SDI diberikan bersifat ajeg, melembaga dan berkesinambungan. Berdasarkan permasalahannya, model kebijakan komprehensif pengembangan SDI diarahkan tidak hanya untuk megatasi satu bidang masalah saja, melainkan beberapa masalah sosial yang terkait diatur dan dirumuskan secara terintegrasi dalam satu formulasi kebijakan sosial terpadu.[127]

Perumusan kebijakan haruslah disusun bersama dan dilakukannya dengan penuh tanggung jawab atas pelaksanaan operasional. Karena itu, dalam pengambilan keputusan Allah menganjurkan melakukan musyawarah seperti dalam firman-Nya, bukan kebijakan dilakukan one man show.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ

وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allahlah kamu dapat berlaku lemah lembut kepada mereka, sekiranya kamu bersikap keras lagi kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah me nyukai orang-orang yang bertawakkal kepada Allah (QS. Ali Imran ; 159)[128]

---

[127] Edi Suharto, *Analisis Kebijakan Publik*, (Bandung, CV Alfabeta, 2012) hal 73-76

[128] Alqur"an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat alMushaf asy Syarif, 2007) hal 103

Agar kebijakan atau keputusan yang diambil tidak sekedar coba-coba dan salah (try and error) kemudian mencoba lagi yang pada akhirnya menemukan sesuatu yang fixed, sebaiknya kebijakan yang akan diambil atau memutuskan permasalahan dilakukan musyawarah. Dalam hal ini perlu kita perhatikan firman Allah ;

وَلَا تَكُونُوا۟ كَٱلَّتِى نَقَضَتْ غَزْلَهَا مِنۢ بَعْدِ قُوَّةٍ أَنكَـٰثًا تَتَّخِذُونَ أَيْمَـٰنَكُمْ
دَخَلًۢا بَيْنَكُمْ أَن تَكُونَ أُمَّةٌ هِىَ أَرْبَىٰ مِنْ أُمَّةٍ ۚ إِنَّمَا يَبْلُوكُمُ ٱللَّهُ بِهِۦ ۚ وَلَيُبَيِّنَنَّ لَكُمْ
يَوْمَ ٱلْقِيَـٰمَةِ مَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْتَلِفُونَ ﴿٩٢﴾

Dan janganlah kamu seperti perempuan yan menguraikan benangnya yang sudah dipintal dengan kuat, menjadi cerai berai kembali, kamu menjadikan sumpahmu sebagai alat penipu diantaramu disebabkan adanya satu golo ngan yang lebih banyak jumlahnya dari golongan yang lain. Sesungguhnya Allah hanya menguji dengan hal itu dan sesungguhnya di hari kiamat dijelaskan-Nya kepadamu apa yang dahulu kamu perselisihkan itu (QS. Annahl ; 92) [129]

Kebijakan pesantren salah satu instrumen untuk untuk mengatasi tantangan pesantren terutama memecahkan masalah sumber daya insani dalam mewujudkan tujuan yang diinginkan. Intinya kebijakan pengembangan sumber daya insani adalah pilihan-pilihan tindakan memadukan program pendidikan pesantren dengan Pembangunan Nasional yang secara langsung mengatur pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia agar tujuan organisasi pesantren dapat diwujudkan.

---

[129] Alqur‟‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 416

B. Langkah-Langkah Pengembangan Sumber Daya Insani

Langkah-langkah pengembangan SDI di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo Situbondo yakni upaya berencana untuk merekayasa terbentuknya sumber daya manusia yang cerdas pada gilirannya berperan strategis dalam mengangkat citra dan kemajuan pesantren. Jika pesantren memiliki sumber daya insani yang kompeten, akan mampu meningkatkan mutu lulusan. Temuan yang berkaitan dengan fokus kedua lokasi penelitian yaitu pengembangan SDM tenaga pendidik dan kependidikan di lokasi penelitian secara bertahap yaitu :

1. Penentuan kebutuhan. Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, harapan masyarakat terhadap pesantren ini agar lulusannya memiliki pencapaian prestasi yang tinggi. Peran sumber daya insani di pesantren cukup tinggi untuk mewujudkan harapan masyarakat yaitu lulusannya punya karakter sehingga dapat berkiprah dalam Pembangunan Nasional. Karena itu diharapkan pesantren memiliki tenaga pendidik dan kependidikan yang handal dan professional menyongsong kebutuhan global. Peningkatan mutu tenaga pendidik dan kependidikan di pesantren ini sangat diperhatikan, karena itu proses pengembangan sumber daya manusia dilakukan secara intensif setelah identifikasi kompetensi ketenagaan. Kemudian dicari terobosan mulai dari rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kegiatan-kegiatan yang mendukung terciptanya pengembangan sumber daya insani, pembinaan, bimbingan dan pendidikan dan pelatihan. Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo, penentuan kebutuhan berguna

untuk memperbaiki keadaan pesantren. Kebutuhan apa saja yang diperlukan di pesantren dapat ditentukan melalui identifikasi dan pemilihan melalui analisis kebutuhan. Kecenderungan masyarakat menuntut lulusan pesantren mampu bersaing dengan sekolah-sekolah di luar pesantren pada umumnya. Karena itu layanan program pendidikan pesantren sesuai dengan program pembangunan Nasional, mutu lulusan pesantren berdaya saing, memiliki lembaga pendidikan yang transformatif. Oleh karena itulah diperlukan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan yang memiliki kompetensi dan kemampuan profesional.

2. Penyusunan program. Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Penyusunan program pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan penentuan kebutuhan yang diperlukan pesantren. Penyusunan program peningkatan kualitas pendidik dan kependidikan dilakukan secara terencana dimulai dari proses rekrutmen tenaga pendidik dan kependidikan, kemudian dikembangkan melalui berbagai kegiatan yaitu peningkatan kualitas guru baik kegiatan pengajian, bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, yang dibina langsung oleh pengasuh atau program pengembangan SDI. Program-program lainnya dilakukan lembaga yang berwenang terkait seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, studi lanjut, pendidikan dan pelatihan. Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, penyusunan program pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan diperlukan di pesantren Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo Situbondo setelah proses analisis kebutuhan. Program pengembangan tenaga

pendidik dan kependidikan dilakukan dengan secara intensif baik berupa kegiatan bimbingan, pembinaan, membangun komitmen dan ruhul jihad, studi lanjut, seminar workshop, kursus, diskusi, pengajian, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan.

3. Implementasi program. Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, implementasi program pengembangan guru dan karyawan dilakukan tertulis dalam schedule pesantren secara komprehensif. Kepala Biro Pendidikan memberikan orientasi peningkatan tenaga pendidik dan kependidikan kepada seluruh lembaga pendidikan di bawah lingkungan PP. Nurul Jadid. Penyelenggaraan program pengembangan SDM di lakukan 2 jalur, pertama penyelenggaraan program pengembangan guru dan karyawan dilaksanakan oleh pesantren. Kedua, penyelenggaraan program pengembangan guru dan karyawan di laksanaan oleh masing-masing lembaga pendidikan. Pengembangan SDI menyangkut kedisiplinan, komitmen, ruhul jihad dan nilai barakoh dilakukan oleh pesantren dengan jadwal tersusun dalam program tahunan pesantren. Teknik pengembangan sumber daya insani baik guru maupun karyawan ini bisanya langsung disampaikan oleh pengasuh. Sementara pengembangan sumber daya manusia guru dan karyawan menyangkut kompetensi profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni dan budaya yang diampunya baik materi pelajaran secara luas dan mendalam maupun konsep dan metode disiplin keilmuan, teknologi, atau seni yang relevan mata pelajaran yang akan diampu dilakukan oleh satuan pendidikan yang berada di lingkungan pesantren. Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan profesi

dilakukan secara mandiri pada masing-masing lembaga pendidikan yang secara teknis bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar pesantren. Kegiatan peningkatan mutu guru juga dilakukan bekerja sama oleh pihak pesantren dan perguruan tinggi seperti universitas Brawijaya, Universitas Malang, UIN Maliki Malang. Bentuk pengembangannya dilakukan dengan mendelegasikan guru dan karyawan ke perguruan tinggi yang dimaksud dengan teknik off the job training menyangkut kompetensi profesional yaitu kemampuan guru dalam menguasai pengetahuan bidang ilmu pengetahuan dan teknologi dan penguasaan materi pelajaran secara luas dan mendalam maupun konsep dan metode disiplin keilmuan. Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo, implementasi program pengembangan sumber daya manusia tenaga pendidik dan kependidikan berdasarkan kebijakan pesantren untuk meningkatkan kualitas baik kompetensi maupun personilitas. Jadual kegiatan terkait dengan pengembangan SDI dilakukan bekerja sama dengan Dinas Pendidikan Nasional dan Kemenag kabupaten. Kegiatan pengembangan kompetensi SDI terkadang dilakukan on the job training dalam bentuk, seminar workshop, kursus, diskusi, studi banding, magang, pendidikan dan pelatihan pelatihan dan pengembangan di tempat kerja dengan mendatangkan nara sumber dari luar. Bisa juga dilakukan of the job training untuk mengembangkan kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi profesional, dan kompetensi social dengan bekerja sama pihak perguruan tinggi.

4. Evaluasi pengembangan. Pada kasus di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo, Penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI sangat diperlukan guna mengetahui tingkat kemampuan guru dan karyawan dan hal apa saja yang perlu diperbaiki. Pengembangan SDI dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi suatu proses transformasi paling sedikit dua hal yaitu peningkatan kemampuan dalam melaksanaakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja. Evaluasi dilakukan dengan tiga model, a) Evaluasi besar oleh seluruh pengurus PP. Nurul Jadid dengan alumni bersamaan harlah pesantren terkait dengan progress report. Evaluasi tersebut berkaitan dengan hal-hal apa saja yang telah dicapai dan apa saja yang akan dilakukan untuk program tahun berikutnya. b) Evaluasi bulanan melalui controlling dan hasil supervisi oleh masing-masing satuan pendidikan yang dilaporkan saat rapat koordinasi antar pengurus pesantren dengan kepala sekolah . c) Evaluasi petengahan tahunan yang dilakukan antara pengurus dengan pemangku kebijakan untuk merumuskan solusi dari program pengembangan SDI yang belum tuntas. Pada kasus di PP. Salafiyah Syafi"iyah Sukorejo, penilaian pelaksanaan program pengembangan SDI dikatakan berhasil apabila dalam diri guru dan karyawan terjadi peningkatan kompetensi dan komitmen kerja. Model evaluasi dilakukan oleh jajaran pengurus PP. Salafiyah Syafiiyah Sukorejo Situbondo bersama seluruh pimpinan lembaga pendidikan. Evaluasi program pengembangan SDI dilakukan setiap 3 bulan sekali. Keberhasilan program pengembangan guru dan karyawan setelah memiliki kemampuan menjalankan tugas dan memiliki etos kerja dan kesisiplinan kerja yang tinggi.

Langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia dilakukan terus-menerus agar kinerjanya dapat ditingkatkan yang pada gilirannya dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan produktifitas dan memiliki daya saing yang tinggi. Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan upaya melatih dan mengembangkan SDI tersebut sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Sumber daya manusia tidak akan memberi manfaat secara optimal untuk perbaikan kemajuan organisasi pendidikan pesantren bila tidak didukung oleh ketersediaan faktor SDI yang memadai baik secara kualitas maupun kuantitas. Pengembangan SDI guna menjamin ketersediaan tenaga kerja yang diharapkan perlu proses dalam jangka pendek yang dipahami rencana strategik (renstra) pengembangan SDI yang diimplementasikan secara cepat dan tepat. Langkah-langkah pengembangan sumber daya manusia dalam teori-teorinya achmad Sudiro, AA. Anwar Prabu Mangku Negara, Ike Kusdyah Rachmawati, Sondang P. Siagaan.

Achmad Sudiro menjelaskan tahap-tahap perencanaan dan pengembangan SDI yaitu self Assesment, reality chek, Goal setting dan action planning. Self assesmen adalah penilaian diri sendiri yang berguna bagi karyawan menentukan minat, nilai-nilai, baikat dan kecenderungan perilaku. Reality check berguna untuk mendapatkan informasi, mengevaluasi keahlian dan pengetahuan karyawan. Goal setting berkenaan dengan proses perencanaan karier terkait posisi karyawan yang diharapkan, tingkat keahlian, penetapan pekerjaan atau peningkatan keahlian. Action planning berkaitan dengan penetapan program apa, dimana, dimana, kapan dan bagaimana karyawan akan dikembangkan. [130]

Tahapan-tahapan pegembangan SDM seperti dikatakan oleh AA. Anwar Prabu Mangku Negara yaitu identifikasi kebutuhan (job studi), menetapkan tujuan dan sasaran pengembangan, menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya, menetapkan metode pengembangannya, mengadakan percobaan dan revisi, mengimplementasikan dan mengevaluasi. [131] Sementara Ike Kusdyah Rachmawati mengatakan langkah-langkah pengembangan SDI yaitu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, tujuan pengembangan, merencanakan dan mengembangkan program pengembangan, implementasi program, evaluasi dan monitoring. [132]

Berdasarkan teori Sondang P. Siagaan bahwa langkah-langkah pengembangan SDI dapat ditempuh

a. Penentuan kebutuhan

Penentuan kebutuhan itu mutlak diperlukan dida sarkan pada analisis kebutuhan yang tepat paling sedikit ada dua hal, yaitu; masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan.

b. Penentuan sasaran

Sasaran yang ingin dicapai dapat dinyatakan sejelas mungkin baik bersifat teknikal maupun menyangkut keprilakuan. Penentuan sasaran tersebut berguna ;

1) Sebagai tolak ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan

[130] Achmad Sudiro, *Perencanaan Sumber Daya Manusia*, (Malang, UB Press, 2008) hal 92

[131] A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung, Rofico Aditama, 2011) hal 52

[132] Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta, CV Andi Offset, 2008) hal 112

2) Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan

c. Penetapan isi

Program pelatihan dan pengembangan sedikitnya ditentukan dalam dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai baik dalam arti teknikal maupun dalam bentuk keprilakukan

d. Identifikasi prinsip-prinsip belajar

Prinsip belajar yang layak dipertimbangkan berkisar pada lima hal yakni partisipasi, repetisi, rerlevansi, pengalihan dan umpan balik. Partisipasi pada umumnya belajar langsung dengan cepat dan pengetahuan atau keterampilan yang dieperoleh diingat lebih lama. Repetisi adalah melalui pengulangan agar senua informasi yang pernah diterima tersimpan di otaknya. Relevansi bahwa kegiatan belajar berlangsung lebih efektif apabila bahan yang dipelajari berhubungan dengan makna kongkret sesuai kebutuhan seseorang. Pengalihan pengetahuan dan keterampilan terjadi karena penerapan teori dalam situasi nyata atau karena praktek yang bersifat simulasi. Umpan balik dimaksud untuk mengetahui apakah tujuan pelatihan dan pengembangan tercapai baik pengetahuan dan keterampilan yang belum dikuasai sebelumnya.

e. Pelaksanaan program

Pelaksanaan program sangat situasional sifatnya, artinya penekanan perhitungan kepentingan organisasi, kebutuhan peserta dan penerapan prinsip belajar dapat berbeda dalam aksentuasi dan intensitasnya yang tercermen

pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar.

f. Identifikasi manfaat

Apabila dilakukan dengan tepat, berbagai manfaat dapat diperoleh antara lain ;

1. Beban pengelola sumber daya insani untuk merekrut tenaga kerja baru berkurang yang pada gilirannya mengurangi biaya yang harus disediakan dan dikeluarkan untuk kepentingan rekrutmen dan seleksi
2. Kebijaksanaan promosi dari dalam dapat berjalan dengan baik
3. Para pegawai merasa bahwa berkarya dalam organisasi berartimeniti karier dan tidak sekedar cari makan
4. Lebih terjamin komunitas pekerjaan dalam organisasi
5. Terwujudnya komitmen yang lebih besar dari pada karyawan terhadap organisasi karena keinginan pindah pekerjaan menjadi lebih kecil

g. Penilaian pelaksanaan program.

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembanga dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses trensformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apbila terjadi paling sedikit dua hal yaitu;

1) Peningkatan kemampuan dalam melaksanaakan tugas

2) Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja. [133]

Gary Dessler menyebutkan ada lima langkah proses pengembangan SDI yaitu pertama, analisis kebutuhan yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan yang terukur serta tujuan prestasi. Langkah kedua, menrencanakan instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan. Ketiga, langkah validasi, dimana orang yang terlibat membuat program pelatihan dapat menyajikannya kepada pemirsa yang mewakilinya. Keempat, menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargertkan. Kelima, evaluasi dan tindak lanjut yaitu pihak manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program tersebut.

Pengembangan SDI perlu direncanakan secara matang dengan cara menyiapkan sumber daya manusia yang disyariatkan dalam Islam bahwa Allah memerintahkan orang-orang Islam agar merencanakan masa depan guna mendapatkan kehidupan lebih baik.

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَلْتَنظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ

إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok, dan bertaqwalah kepada Allah. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan (QS. Alhasyr ; 18)[134]

[133] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2009) hal 186

Pengembangan SDI mengacu pada Alqura‟an untuk menjadikan orang berlaku adil, berbuat kebaikan, memberi bantuan, melarang kemungkaran, kekejian dan permusuhan.[135] Sebagaimana Firman Allah dalam surat Annahl ; 90

إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُ بِٱلۡعَدۡلِ وَٱلۡإِحۡسَٰنِ وَإِيتَآيِٕ ذِي ٱلۡقُرۡبَىٰ وَيَنۡهَىٰ عَنِ ٱلۡفَحۡشَآءِ
وَٱلۡمُنكَرِ وَٱلۡبَغۡيِۚ يَعِظُكُمۡ لَعَلَّكُمۡ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (QS Annahl ; 90)[136]

Pengembangan sumber daya insani yang dilakukan Nabi Muhammad SAW mengacu pada Alqur‟an untuk menjadikan orang berlaku adil dan larangan berbuat kedloliman seperti firman Allah dalam surah Almaidah ; 8

[134] Alqur‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 919

[135] Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Islamic Manajemen*, (Yogyakarta, BTFE Yogyakarata, 2013) hal 336

[136] Alqur‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 159

يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ كُونُوا۟ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ ۖ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا تَعْدِلُوا۟ ۚ ٱعْدِلُوا۟ هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرٌۢ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil dan janganlah sekali-kali kebencianmu kepada suatu kaum mendorong kamu untuk berbuat tidak adil. Berbuat adillah, karena adil itu lebih dekat kepada taqwa, dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.[137]

Pengembangan SDI PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo Situbondo intinya diarahkan dalam rangka meningkatkan kualitasnya, yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan produktivitas. Kualitas SDM dipengaruhi oleh kualitas kesehatan (fisik dan psikis), kualitas pendidikan informal dan formal (yang berhubungan dengan keterampilan/keahlian kerja), kepribadian terutama moral/agama, tingkat kesejahteraan hidup dan ketersediaan lapangan kerja yang relevan.

Guna mencapai tujuan, kegiatan dimulai dari bentuk pengembangan tenaga kerja yang memenuhi syarat untuk mengisi ketenagaan yang produktif berdasarkan kebutuhan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seperti dalam firman Allah surat Alqashshash ayat 26 yaitu ;

[137]. Alqur‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 159

قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Salah seorang dari wanita itu berkata: Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya (QS Alqashash ;26) [138]

Pembaharuan di kedua pesantren terjadi dengan terwujudnya lembaga pendidikan pesantren yang inovatif yang mengakibatkan meningkatnya mutu lulusan pesantren. Dalam kaitan ini pengembangan SDI dibutuhkan agar terjadi proses perubahan. Perhatikan firman Allah dalam surah Arra‟‟du ; 11

إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ

Sesungguhnya Allah tidak mengubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka mengubah keadaan yang ada pada mereka sendiri (QS Arra‟d ; 11) [139]

Untuk memahami arti pentingnya melakukan perubahan, tentu saja diperlukan peningkatan pemahaman terhadap karakter perubahan itu sendiri, apa yang dimaksud perubahan, mengapa perlu perubahan, dan factor apa yang mendorong perubahan sehingga paham sampai di mana kesiapan untuk melakukan perubahan dan bagaimana manajemen perubahan

[138] Alqur‟‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 613

[139] Alqur‟‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 370

agar mencapai tujuan yang diinginkan. Allah meninggikan sebagian dari mereka dengan yang lain beberapa derajat dengan iman dan ilmu serta amal usahanya. Seperti dalam firman-Nya.

أَمَّنْ هُوَ قَـٰنِتٌ ءَانَآءَ ٱلَّيْلِ سَاجِدًا وَقَآئِمًا يَحْذَرُ ٱلْءَاخِرَةَ وَيَرْجُواْ رَحْمَةَ رَبِّهِۦ ۗ
قُلْ هَلْ يَسْتَوِى ٱلَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَٱلَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُوْلُواْ ٱلْأَلْبَـٰبِ ﴿٩﴾

Apakah kamu hai orang musyrik yang lebih beruntung ataukah orang yang beribadah di waktu-waktu malam dengan sujud dan berdiri sedang ia takut kepada (adzab) akhirat dan mengharapkan rahmat Tuhannya ? katakanlah ; Adakah sama orang-orang yang mengetahui dengan orang-orang yang tidak mengetahui, sesungguhnya orang berakallah yang dapat menerima pelajaran (QS Azzumar;9)[140]

ٱلْحَمْدُ لِلَّهِ ٱلَّذِى خَلَقَ ٱلسَّمَـٰوَٰتِ وَٱلْأَرْضَ وَجَعَلَ ٱلظُّلُمَـٰتِ وَٱلنُّورَ ۖ ثُمَّ
ٱلَّذِينَ كَفَرُواْ بِرَبِّهِمْ يَعْدِلُونَ ﴿١﴾

Dan Dia yang menjadi penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebagian kamu atas sebagian yang lain beberapa derajat, untuk mengujimu tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu. Sesungguhnya Tuhanmu amat cepat siksaannya dan sesungguhnya Dia Maha Pengampun lagi Maha Penyayang (QS Al an‟am ; 165) [141]

---

[140] Alqur‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 747

[141] Alqur‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 217

Berdasarkan ayat di atas bahwa hanya orang-orang yang mengetahui mampu memanaj perubahan dengan cara menerapkan pengetahuan, sarana dan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan perubahan. Orang yang mengetahui adalah SDI yang memiliki kemampuan profesional melakukan perubahan. Manajemen perubahan ditujukan untuk memberikan solusi yang diperlukan pada kinerja dan prestasi lembaga pendidikan agar kebijakan yang dibuat berpengaruh pada peningkatan mutu lulusan pesantren.

C. Dampak Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Mutu Lulusan Pesantren

Temuan yang berkaitan dengan fokus ketiga : dampak kebijakan pengembangan sumber daya manusia terhadap mutu lulusan PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan PP. Salafiyah Syafi‟iyyah Sukorejo Situbondo yaitu terwujudnya kualitas lulusan pesantren baik output maupun outcome pendidikan dan kemampuan memberikan kepuasan bagi pelanggannya.

Lulusan pesantren dikatakan berkualitas atau bermutu tinggi jika prestasi lembaga pendidikan khususnya prestasi belajar siswa menunjukkan pencapaian yang tinggi dan memberikan kepuasan bagi pelanggannya.

Kualitas lulusan pesantren tergantung kinerja pesantren yang dihasilkan dari proses/perilaku pesantren dengan meningkatkan aktivitas SDI yang mendukung usaha pesantren terfokus pada :

Pertama, produktivitas pesantren dapat diukur dari jumlah output dan outcome pesantren yang sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan sistem manajemen. Output pesantren terdiri dari prestasi akademik dan non akademik. Output akademik

misalnya NEM, lomba karya ilmiyah, lomba bahasa inggris, matematika, fisika, cara-cara berfikir (kritis, kreatif/divergen, nalar, rasional, induktif, deduktif dan ilmiah) sedangkan output non akademik misalnya, prestasi di bidang olah raga dan kesenian.[142] Outcome pendidikan merupakan suatu keluaran yang dapat langsung digunakan atau hasil nyata dari suatu keluaran. Indikator hasil adalah sasaran program yang telah ditetapkan[143]

Kedua, Prestasi bermutu dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu aktivitas atau tolak ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan baik dan terukur [144] . Sedangkan mutu beragam tergantung individu memaknakannya. Quraish Shihab yang mengartikan mutu sebagai tingkat baik buruk sesuatu atau mutu sesuatu. [145] Guets dan Davis dalam bukunya Tjiptono menyatakan mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.[146] Deming mutu kesesuaian dengan kebutuhan pasar, menurut Juran mutu adalah kecocokan dengan produk, Crosby mengartikan mutu keseuaian dengan yang diisyaratkan, menurut Husaini Usman mutu adalah tingkat keunggulan. [147]

---

[142] Sofan Amri, *Peningkatan Mutu Pendidikan Sekolah Dasar & Menengah*, (Jakarta; Prestasi Pustakaraya, 2013) hal 299

[143] Ahmadi, Syukran Nafis, *Manajemen Pendidikan Islam* (Yogyakarta; Laksbang PRESSindo, 2012) hal 56

[144] Ahmadi, Syukran Nafis, , *Op.,Cit,*) hal 56

[145] Quraish. Shihab, *Membumikan Al-Quran*, M izan, Bandung, 1999: 280

[146] Tjiptono, Fandy, *Manajemen Jasa Edisi* I Cet II, Andi Offcet, Yogyakarta, 1995: 51

[147] Sofan Amri, *Op, Cit*. hal 17

Ketiga, Kepuasan pelanggan menjadi harapan dan keinginan semua pihak yang tercermin dari kinerja pesantren yang mampu mendongkrak prestasi lembaga pendidikan pada tingkat produktivitas dan kemampuan memberikan kepuasan bagi pelanggannya.

Produktivitas diukur dari jumlah output lulusan pesantren yang telah menghasilkan alumni santri menjadi kompetisi global. Produktivitas lulusan pesantren sangat dipengaruhi oleh usaha, program dan sistem perencanaan pengembangan SDI.

Kualitas lulusan pesantren akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang baik dari sisi output maupun out come pendidikan di pesantren. Bila suatu pesantren memiliki reputasi sebagai penyedia yang memiliki sumber daya insani yang kualitasnya baik, perkembangan dan kinerja pesantren akan bertambah dan berdampak pada peningkatan kualitas lulusan pesantren

Proses pendidikan yang dikelola oleh SDI handal dan profesional dengan manajemen yang dapat membangun pengembangan SDI dan peningkatan kualitas proses pembelajaran pada gilirannya mampu meningkatkan mutu lulusan pesantren. Kemampuan sumber daya insani untuk menghasilkan solusi memainkan peran khusus dalam memecahkan masalah dalam menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan sehingga dengan kemampuannya dapat menyelenggarakan semua fungsi organisasi dengan tingkat efektivitas, efisiensi dan produktivitas yang tinggi.

Apapun perbuatan baik akan berdampak pada kemuliaan hidup yang mungkin beruntung berkepanjangan. Apapun perbuatan buruk akan berdampak pada kenestapaan dan penyesalan yang mungkin diratapi sepanjang hidup. Ternyata

hasil akhir itu positif atau negatif bergantung dengan amal yang kita lakukan. Jika sumber daya insani itu dikelola dengan strategi pengembangan SDI yang optimal pada gilirannya akan melahirkan sumber daya insani yang handal dan profesional yang berdampak pada hasil akhir prilaku yang memuaskan dan berkualitas. Demikian juga lulusan dari sebuah institusi akan bermutu manakala dilakukan oleh SDI yang handal dan profesional. Allah berfirman dalam surah Almudatsir ; 38 dan QS Annajm ; 39 yaitu

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ ﴿٣٨﴾

Setiap manusia tergadai dengan apa yang dikerjakannya (QS Almudatsir ; 38)[148]

وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾

Dan bahwasanya seseorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya (QS An najm ; 39) [149]

Amal yang kita lakukan hari ini berdampak pada hasil keesokan harinya. Apapun hasil yang diperoleh pada hari ini berpulang pada perbuatan yang dilakukan hari-hari sebelumnya. Karena itu Allah melarang iri hati terhadap seseorang yang dikarunia lebih banyak dari yang lain semata-mata akibat dari apa yang diusahakannya. Firman Allah dalam surat an Nisa‟ (4;32)

---

[148] Alqur‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 995

[149] Alqur‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 874

وَلَا تَتَمَنَّوْا۟ مَا فَضَّلَ ٱللَّهُ بِهِۦ بَعْضَكُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ ۚ لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا ٱكْتَسَبُوا۟ ۖ وَلِلنِّسَآءِ نَصِيبٌ مِّمَّا ٱكْتَسَبْنَ ۚ وَسْـَٔلُوا۟ ٱللَّهَ مِن فَضْلِهِۦٓ ۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِكُلِّ شَىْءٍ عَلِيمًا ﴿٣٢﴾

Dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebagian yang lain (karena) nagi orang laki-laki ada bagian dari apa yang mereka usahakan, dan bagi wanita ada bagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesugguhnya Allah mengetahui segala sesuatu. (QS. Annisa" ; 32)[150]

Demikian juga Allah membalas manusia dari perbuatan yang baik berupa pahala perbuatan yang buruk dengan siksaan. Amal manusia berdampak kualitas hidup menjadi mulia atau hina bergantung perilaku cenderung kebaikan ataukah keburukan.

Dalam hal ini perhatikan firman Allah dalam surat Almu"min ; 40, surat Albaqorah ; 286 dan surat Azzalzalah ; 7-8

مَنْ عَمِلَ سَيِّئَةً فَلَا يُجْزَىٰٓ إِلَّا مِثْلَهَا ۖ وَمَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَأُو۟لَٰٓئِكَ يَدْخُلُونَ ٱلْجَنَّةَ يُرْزَقُونَ فِيهَا بِغَيْرِ حِسَابٍ ﴿٤٠﴾

Barang siapa yang mengerjakan perbuatan jahat, maka Dia tidak akan dibalasi melainkan sebanding dengan kejahatan itu,

150 Alqur"an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat alMushaf asy Syarif, 2007) hal 122

dan barang siapa mengerjakan amal yang sholeh baiklaki-laki maupun perempuan sedang ia dalam keadaan beriman maka mereka akan masuk surga, mereka diberi riski di dalamnya tanpa hisab (QS. Almu‟‟min ; 40) [151]

لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا
تُؤَاخِذْنَآ إِن نَّسِينَآ أَوْ أَخْطَأْنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَآ إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُۥ عَلَى ٱلَّذِينَ
مِن قَبْلِنَا ۚ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِۦ ۖ وَٱعْفُ عَنَّا وَٱغْفِرْ لَنَا وَٱرْحَمْنَآ ۚ أَنتَ
مَوْلَىٰنَا فَٱنصُرْنَا عَلَى ٱلْقَوْمِ ٱلْكَٰفِرِينَ ﴿٢٨٦﴾

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kemampuannya, ia mendapat pahala (dari kebaikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya (QS Albaqarah ; 286) [152]

فَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُۥ ﴿٧﴾ وَمَن يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُۥ ﴿٨﴾

Barang siapa yang mengerjakan kebaikan seberat darrapun, niscaya dia melihat (balasannya) dan barang siapa yang mengerjakan kejahatan seberat darrahpun niscaya dia melihat balasannya pula (QS Azzalzalah ; 7-8) [153]

Berdasarkan ayat diatas, maka implikasi pengembangan sumber daya insani akan melahirkan kualitas lulusan. Sumber

---

151 Alqur‟‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 765

152 Alqur‟‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 72

153 Alqur‟‟an dan terjemah (Madinah Almukarramah; Mujammah al-Malik Fahd Li thibaat al Mushaf asy Syarif, 2007) hal 1087

daya manusia jika dikembangkan secara optimal berdampak pada peningkatan mutu lulusan pesantren dan memberikan kepuasan pada pelanggan.

BAB IV PENUTUP

Pada bagian ini akan kami sajikan kesimpulan sebagai intisari dari hasil penelitian tentang kebijakan pengembangan sumber daya insani sebagai berikut :

A . Kesimpulan

Berdasarkan seluruh hasil penelitian yang dilakukan, ditarik kesimpulan.

1. Kebijakan pengembangan sumber daya insani antara lain : a) Kebijakan indikatif. b) Kebijakan selektifitas. c) Kebijakan institusional. d) Kebijakan komprehensif. e) Kebijakan verbal. f) Kebijakan ilham. Kebijakan indikatif adalah kebijakan pengembangan SDI yang mengupayakan kesamaan visi dan aspirasi seluruh masyarakat. Kebijakan selektifitas adalah kebijakan pengembangan SDI yang diarahkan untuk mengatur dan memenuhi sumber daya manusia sesuai dengan analisis kebutuhan melalui pengadaan ketenagaan secara selektif. Kebijakan instituasional adalah kebijakan pengembangan SDI yang dirumuskan secara ajeg, melembaga dan berkesinambungan. Kebijakan komprehensif adalah kebijakan pengembangan SDI yang diarahkan tidak hanya untuk mengatasi satu bidang masalah saja, melainkan beberapa masalah yang terkait diatur dan dirumuskan secara terintegrasi dalam satu formulasi kebijakan pengembangan ketenagaan secara terpadu. Kebijakan verbal adalah kebijakan pengembangan SDI yang diekspresikan dalam bahasa sehari-hari dan mudah dipahami oleh orang kebanyakan. Kebijakan ilham

adalah kebijakan pengembangan SDI yang berdasarkan pertimbangan hasil istiharah. Kebijakan-kebijakan tersebut menjadi motor penggerak dalam pengembangan SDI dan untuk memecahkan masalah-masalah pendidikan terutama dalam mengakomodir keinginan masyarakat agar program pendidikan pesantren relevan dengan Pembangunan Nasional.

2. Langkah-langkah pengembangan sumber daya insani tenaga pendidik dan kependidikan di kedua lokasi penelitian yaitu ; a) Penentuan Kebutuhan b) Penyusunan program c) Pelaksanaan program d) Pelaksanaan penilaian. Penentuan kebutuhan itu mutlak diperlukan didasarkan pada analisis kebutuhan yang yang menyangkut masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang diperkirakan akan timbul di masa depan. Penyusunan program pengembangan SDI sedikitnya ditentukan oleh hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai baik dalam arti teknikal maupun dalam bentuk keprilakukan. Pelaksanaan program dengan perhitungan kepentingan intensitas pengembangan SDI yang tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar. Pelaksanaan penilaiam program pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila terjadi paling sedikit dua hal yaitu ; Peningkatan kemampuan dalam melaksanaakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

3. Dampak kebijakan pengembangan SDI terhadap peningkatan mutu pendidikan pesantren yaitu terwujudnya kua litas lulusan pesantren baik output maupun outcome pendidikan. Kualitas lulusan pesantren tergantung aktivitas SDI yang mendukung usaha pesantren terfokus pada produktivitas, prestasi bermutu dan kepuasan pelanggan. Produktivitas

pesantren dapat diukur dari jumlah output dan outcome pesantren. Output dilihat dari prestasi akademik dan non akademik. Outcome pendidikan adalah keluaran yang langsung digunakan atau hasil nyata keluaran dari sasaran program yang telah ditetapkan. Prestasi bermutu adalah tolak ukur dikaitkan dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dengan baik. Mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan tingkat keunggulan atau kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Kepuasan pelanggan tercermin dari kinerja pesantren yang mampu mendongkrak meningkatkan produktivitas dan dapat memberikan kepuasan bagi pelanggannya.

B. Implikasi Penelitian

Berdasarkan paparan dan analisis data yang peneliti telah lakukan, maka berikut ini dikemukakan beberapa implikasi teoritis dan implikasi praktis yaitu :

1. Implikasi teoritis

   Dalam konteks penelitian ini, peneliti dapat menambahkan teori yang disebut dengan dimensi kebijakan pengembangan SDI yang menyatakan bahwa pengembangan SDI meliputi 4 dimensi kebijakan sebagaimana yang dinyatakan oleh Edi Suharto menjelaskan model kebijakan a) berdasarkan pelaksanaanya yaitu kebijakan indikatif, b) Berdasarkan ruang lingkupnya yaitu kebijakan selektivitas, c)Berdasarkan keberlanjutannya yaitu kebijakan institusional, d) Berdasarkan permasalahannya yaitu kebijakan komperhensif. Kemudian peneliti menambahkan teori dari Nanang Fattah berdasarkan komunikasi bahasa yang mudah dipahami yaitu kebijakan verbal. Namun

peneliti menambah kebijakan pengembangan SDI dari hasil temuan di lapangan yang dilakukan oleh kyai dan pemangku kebijakan yang didukung oleh semua elemen pondok pesantren yaitu kebijakan berdasarkan ilham; hasil istiharah kyai. Dengan demikian, peneliti menambah dimensi kebijakan pengembangan SDI menjadi 6, yaitu: 1) Kebijakan indikatif. 2) Kebijakan selektifitas. 3) Kebijakan institusional. 4) Kebijakan komprehensif. 5) Kebijakan verbal. 6) Kebijakan Ilham.

Terkait dengan fenomena lapangan dan hasil penelitian, maka peneliti memperkuat teori Gary Dessler tentang langkah-langkah pengembangan SDI tenaga pendidik dan kependidikan di kedua lokasi penelitian dengan 4 langkah-langkah pengembangan dan meniadakan langkah validasi, yaitu: Penentuan Kebutuhan, Penyusunan program, Pelaksanaan program, dan Pelaksanaan penilaian. Berdasarkan teori, Gary Dessler menyebutkan ada lima langkah proses pengembangan SDI yaitu pertama, analisis kebutuhan yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan yang terukur serta tujuan prestasi. Langkah kedua, menrencanakan instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan. Ketiga, langkah validasi, dimana orang yang terlibat membuat program pelatihan dapat menyajikannya kepada pemirsa yang mewakilinya. Keempat, menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargertkan. Kelima, evaluasi dan tindak lanjut yaitu pihak manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program tersebut.

Dampak kebijakan pengembangan SDI terhadap peningkatan mutu lulusan, peneliti merumuskan hasil penelitian bahwa kualitas lulusan dapat diukur dari jumlah output dan outcome. Output pesantren terdiri dari prestasi akademik dan non akademik. Output akademik misalnya NEM, lomba karya ilmiyah, olympiade mata pelajaran, sedangkan output non akademik misalnya, prestasi di bidang olah raga dan kesenian. Outcome pendidikan merupakan hasil nyata dari suatu keluaran. Indikator hasil adalah sasaran program yang telah ditetapkan. Ahmadi dan Syukran Nafis dalam bukunya Manajemen Pendidikan Islam bahwa prestasi bermutu dijadikan tolak ukur sasaran yang telah ditetapkan dengan baik. Sedangkan mutu menurut Guets dan Davis dalam bukunya Tjiptono menyatakan mutu merupakan suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Deming menganggap mutu itu kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Kebutuhan pasar menjadi harapan dan keinginan semua pihak yang memberikan kepuasan bagi pelanggannya. Bila suatu pesantren memiliki reputasi sebagai penyedia yang memiliki sumber daya insani yang kualitasnya baik akan berdampak pada peningkatan kualitas lulusan pesantren dan memberikan kepuasan bagi pelanggannya

2. Implikasi Praktis
   a. Kyai sebagai acuan kebijakan pengembangan sumber daya manusia pendidik
   b. Pengurus pesantren, pendidik dan tenaga pelaksanaan langkah-langkah pengembangan sumber daya insani.

c. Pengelola pendidikan Islam selain pesantren untuk merencanakan pengembangan sumber daya insani.

d. Bagi pemerintah sebagai acuan kebijakan pengembangan sumber daya insani pendidik

C. Saran-Saran

Dari hasil penelitian tentang kebijakan pengembangan sumber daya insani di PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo, maka peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut :

1. Pengasuh PP. Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan PP. Salafiyah Syafi‟iyah Sukorejo Situbondo
   a. Dalam mengambil kebijakan pengembangan sumber daya manusia terutama program pendidikan hendaknya terus memenuhi harapan masyarakat bahwa pendidikan pesantren relevan dengan Pembangunan Nasional.
   b. hendaknya mewujudkan keinginannya mengembangkan struktur organisasi pendidikan pesantren yang fundamental terkait usaha alih status IAII ke Universitas Islam melalui langkah-langkah pengembangan yang komprehensif.
   c. Hendaknya melakukan pengembangan SDI agar memiliki pendidik profesional dan handal di bidangnya.
2. Kementrian agama:
   a. Pesantren yang telah lama memiliki kontribusi terhadap pendidikan di tanah air hendaknya terus menerus melakukan kerjasama dalam pengembangan SDI agar tercipta mutu lulusan pesantren.
   b. Mengalokasian anggaran untuk penelitian pengembangan SDI di pesantren.

3. Peneliti selanjutnya memberikan kesempatan kepada peneliti lain agar melakukan penelitian lanjutan tentang pengelolaan pesantren dalam proses transformasi lembaga pendidikan pesantren dan pengembangan SDI dengan fokus lain agar dapat menemukan temuan penelitian yang lain.



PONDOK PESANTREN
SALAFIYAH SYAFI'IYAH SUKOREJO
SUMBEREJO – BANYUPUTIH – SITUBONDO – JAWA TIMUR
www.sukorejo.com

DAFTAR PUSTAKA

Amir, H, 1997, *Nilai-nilai Etis dalam Wayang*, Jakarta: Sinar Harapan.

Anthony-Darden-Bedford, 1992, *Sistem Pengendalian Manajemen,* Jilid 1,Jakarta: Bina Rupa Aksara.

Azra, Azyumardi, 1994, *Pendidikan Tinggi Islam dan Kemajuan Sain* (sebuah Pengantar), Pengantar dalam buku ; Charles Michael Stanton, Higher Learning in Islam, Terj. H.Afandi dan Hasan Asari, Logos Publishing House, Jakarta: v.

Bani Mustolik, Imam, 2005, *Kepemimpinan yang Efektif (Studi kasus Model Kepemimpinan dengan perilaku di UIN Malang*), Tesis

Bilgrami, Hamid Hasan dan Sayid Ali Asyraf, *Universitas Islam*, terj. 1989, Tiara Wacana,Yogyakarta. 21

Bogdan. RC dan Biklen. SK, 1992, *Qualitative Research for Educational to theory and methods,* London; Allyn and Bacon. Inc. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1991, *Kamus Besar Bahasa Indonesia,* Jakarta : PT. Balai Pustaka.

Dua Tahun UIN Malang, Reorientasi Budaya Akademik Perguruan Tinggi, Muhammad In'am Esha, Helmi Syaifuddin, M. Faisol (editor), 2006, UIN Press.

Fahruddin. *Keberdayaan Pendidikan islam*. Telaah sistematis histories. Disertasi IAIN.

Gardner, RR.L, 1999, *Benchmarking Organizational Culture: Organizational as a Primary factor in safety performance*, Professional safety.

Getteng , Abdurahman, 1995. *Muhammadiyah dan pembahruan Pendidikan Islam*, Jakrta IAIN: 134.

Hamidjojo. Santoso,1999. Perguruan Tinggi dan Perubahan Sosial. Rineka Cipta.

Hasri, Salfen, 2002, *Budaya organisasi Perguruan Tinggi studi di STIE Abdi Bangsa Indonesia*, disertasi.

Hayati, Lina, 2004, *Manajemen Pendidikan Nilai di Sekolah Umum (Kajian Tentang Internalisasi Nilai-nilai keislaman) Studi pada SMUN 10 Melati Samarinda"*, Tesis.

Hofstede, Geert, 1991, *Culture's International defference in Work Related Values Baverly Hills*: Sage Publication

Jadikan Siswohartono , 1992 ,*Kultur Organisasi Universitas Harapan Negara*, Tesis.

Kaswardi, EM, 1993, *Pendidikan Nilai Memasuki Tahun 2000*, Jakarta: Gramedia.

Koentjaraningrat, 1989a, *Kebudayaan, Mentalitas, dan pengembangan*, Jakarta: Gramedia

Kotter dan Heskett , 1992, *Peranan budaya terhadap kinerja dalam perusahaan* (*Corprate culture and performance*).

Masland, andrew T, 1984, *Oganitional culture in the study of higher education. Paterson.* Marvin (edit) dalam buku *ASHE, Reader on organization and governance in higher education*, third edition, laxington, Massachussetts, Ginn Press

Maarif, Ahmad Syafii, 1997, *Pengembangan Pendidikan Tinggi Post Graduate Studi Islam Melalui Paradigma Baru yang Lebih Efektif*, Makalah Seminar: 269-271

Mas'adi,, Ghufron A. 1997, *Pemikiran Fazlur Rahman tentang Metodologi Pembaharuan Hukum Islam*, Raja Grafindo Persada, Jakarta.:23

Mochyi, Ach,1999,*Teori dan Perilaku Organisasi*, Malang: UMM Press.

Muhadjir.N.,1988, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Jogjakarta: Rake Sarasin

Muhadjir.N.,1993,*Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Nasution, S, 1988, *Metode Penelitian Naturalistik- Kualitatif*, Bandung: Tarsito

Ndraha, Taliziduhu, 2005*, Teori Budaya Organisasi*, Jakarta: Rineke Cipta

Ndraha, Taliziduhuh, 1997, *Budaya Organisasi,* Jakarta : Rineka Cipta.

Owens, Robert G, 1987, *Organizational Behavior in education*, Thir edition New Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc.

Proses Perubahan STAIN menjadi UIN Malang, dalam rekaman media masa, Rasmianto, Muhammad In'am Esha, Eko Suprayitno (editor), 2004, Aditya Media Yogyakarta bekerjasama dengan UIN Press.

Quo Vadis Pendidikan Islam, Mudjia Rahardjo (editor), 2006, *Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan,* UIN Malang Press.

Rachmad, Edi, 2005, *Budaya Kerja Perguruan Tinggi Swasta Studi Kasus di Universitas Dieng Malang,* Disertasi.

Renstra Pengembangan STAIN Malang 10 tahun kedepan, STAIN Malang tahun 1998.

Robbins, Stephen P,1996, *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi Aplikasi*, Jilid 2, Jakarta, Prenhallindo.

Robbins, Stephen P, 2002, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi,* Edisi 5, Jakarta, Erlangga.

Siswohartono, 1992, *Kultur Organisasi "Universitas Harapan Negara*", disertasi

Sonhadji, Ahmad, 1994. *Teknik Pengumpulan dan Analisa Data Dalam Peneltian Kualitatif (Dalam buku Penelitian Kualitatif dalam Bidang Ilmu-Ilmu Sosial Keagamaan).* Penerbit Kalimasahada Press Malang

Soehendro, Bambang. *Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 1996-2005* (Jakarta: Dikti, 1996).

Suprayogo, Imam, 2004, *Mimpi-mimpi UIN Malang*, Malang, UIN Press.

Suprayogo, Imam, 2006, *Memelihara Sangkar Ilmu, Refleksi Pemikiran dan Pengembangan UIN Malang*, UIN Press.

Statuta UIN Malang, Depag RI tahun 2005.

Tarbiyah Uli al-Albab: Dzikr, Fikr dan Amal Shaleh, Konsep Pendidikan UIN Malang, UIN Malang

Task Force Pendidikan Tinggi, *"Implementasi Paradigma Baru di Pendidikan Tinggi*" (Jakarta: Dirjen Dikti, 1999).

Tika, Pabundu, 2006, *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*, Jakarta: bumi aksara.

Tilaar, 1999, *Pendidikan Kebudayaan dan Masyarakat Madani*, Bandung: PT Remaja Rosda Karya.

Tobroni, 2004. *Perilaku Kepemimpinan Spiritual Para Pembaharu Pendidikan Islam di Kota Malang*. Disertasi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Udin, 2001, *Internalisasi Budaya Organisasi Dalam Inovasi Pendidikan Tinggi Islam*, tesis

UNESCO Higher Education in the Twenty-First Century.

Universitas Islam Negeri Malang, , 2004, Visi, Misi dan Tradisi UIN Malang

Wijanarko, Hermawan, 2006, Slogan (online), http://ww, *Jakarta consulting.com/art-01-45.htm the Jakarta consulting Group partner in the jkt consulting group allright reserved*, diakses tgl 26 september 2006.

Wisnu UR, Dicky dan Nurhasanah, Siti, 2005, *Teori Organisasi Struktur dan Desain,* Malang: UMM Press.



معهد النور الجديد الاسلامي

PONDOK PESANTREN NURUL JADID

Nurul Jadid Islamic Institute For Education And Science

Jl. K.H. Zaini Mun'im, Tanjung Lor, Karanganyar
Paiton, Probolinggo, Jawa Timur 67291 – INDONESIA
www.nuruljadid.net



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

Kyai Haji Achmad Siddiq

JEMBER – INDONESIA



Dr. H. Amir, M.Pd lahir di situbondo 01 juli 1969, setamat sekolah dasar di sdn 1 kesambirampak, menempuh smp di MTS di Nurul Hikam, SMA di PGAN dan S1 program PAI ditempuh di IAIN Sunan Ampel, kemudian melanjutkan S2 di Universitas Negeri Malang jurusan teknologi pendidikan, serta melanjutkan jenjang S3 jurusan manajemen pendidikan di UIN Maliki Malang. Pengalaman beliau mengajar yaitu tahun 1992-1993 di MA Nurul hikam, tahun 1993-1998 di MI Nurul Hikam, tahun 1998-2003 di SMP Negeri 1 situbondo, tahun 2003-2015 di IAIN Sukorejo, 2007-2010 di UNDAR jombang, 2003-2018 di MA Nurul Hikam, dan saat ini beliau menjadi dosen di IAIN Jember. Beliau juga aktif di organisasi NU dan Ma'arif.



H. Fauzan, Spd., M.Si lahir 12 Maret 1974 di Situbondo, setamat Sekolah Dasar di Gunung Malang 1 Suboh, menempuh pendidikan SMP Suboh, SMA Negeri 1 Suboh dan S1 Program Pendidikan Sejarah nya ditempuh di Universitas Jember, Tahun 1998 menempuh Kursus Bahasa Inggris di Pare Kediri, tahun 1999 mulai mengajar di MAN I Situbondo di Demung, tahun 2001 mulai mengajar di SMA Negeri 1 Suboh. Pernah menjabat pengurus Cabang PMII semasa masih kuliah, selain itu pernah menjadi pimpinan umum majalah Mahasiswa Pijar Pendidikan FKIP Universitas Jember. Dan saat ini menjabat Ketua Umum Al- Bab (analisis dan bedah buku). Sedangkan di SMA Negeri 1 Suboh membina bulletin siswa SMANIS dan juga membina KIR/PIR. Pendidikan S2 Program Pasca Sarjana Konsentrasi Program Kebijakan Publik di Universitas Jember diselesaikan pada tahun 2007, Tahun 2008 Dia mendirikan SMA Negeri 1 Besuki. Tahun 2013-2018 Dia menjabat sebagai Kasi SMA di kabupaten Situbondo, Selain itu tugas kesehariannya dosen freeland di beberapa universitas swasta. Dan pada tanggal 2 Februari 2019, Dia pindah kepegawaian nya dari Provinsi Jawa Timur ke Kementeriaan Agama sebagai Tenaga Pengajar di IAIN Jember di FEBI, dan saat ini Dia sedang menempuh S3 di FISIP Universitas Jember.

ISBN 978-623-7593-66-9



Penerbit:
CV. ASWAJA PRESSINDO
Jl. Plosokuning V No. 73 Minomartani, Yogyakarta
Telp (0274) 4462377
Email: aswajapressindo@gmail.com
Website: www.aswajapressindo.co.id